



**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA VEŘEJNÉ EKONOMIKY**

**Charakteristika koncepce řízení lidských zdrojů  
v České správě sociálního zabezpečení**

**Characteristic of the Conception of Human Resources Management  
in Czech Social Security Administration**

Student: Jana Beskidová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Jankoszová

Ostrava 2008

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

ve smyslu § 17, odst. f, zákona č. 111/98 Sb. a Studijního a zkušebního řádu pro studium v bakalářských studijních programech Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava, čl. 23 až 26

Jméno studenta: **Jana Beskidová**

Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu:

### **Charakteristika koncepce řízení lidských zdrojů v České správě sociálního zabezpečení**

Anglický název tématu:

### **Characteristic conception of human resources management in Czech social security administration**

**Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í ( o s n o v a ):**

Úvod

1. Základní pojmy managementu a veřejné správy
2. Personální management ve veřejné správě
3. Řízení lidských zdrojů v České správě sociálního zabezpečení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratek

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Přílohy

Rozsah průvodní zprávy: 30 – 40 stran

Rozsah příloh: podle potřeby

Seznam odborné literatury:

KASPER, H., MAYRHOLER, W. *Personální management Řízení organizace*. 3. vydání Praha: Linde 2005, 592 s. ISBN 80-86131-57-2.

NEMEC, J., WRIGHT, G. *Management veřejné správy – teorie a praxe*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.

TOMEŠ, I. a kol. *Sociální správa*. 1. vydání Praha: Portál, 2002, 304 s. ISBN 80-7178-560-1.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Hana Jankoszová

Datum zadání bakalářské práce: 20. listopadu 2007

Datum odevzdání bakalářské práce: 25. dubna 2008

.....  
Jana Beshidová  
student

.....  
vedoucí BP



.....  
vedoucí katedry

.....  
děkan

V Ostravě dne 20. 11. 2007

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 25. dubna 2008

.....

Jana Beskidová

## **Poděkování**

Děkuji panu Ing. Michalu Ztratilovi, náměstkovi ředitele ČSSZ, za cenné připomínky a rady k obsahu práce. Rovněž děkuji vedoucí své bakalářské práce Ing. Haně Jankoszové z katedry Veřejné ekonomiky Ekonomické fakulty VŠB – TU Ostrava. Také bych ráda poděkovala svým rodičům, kteří mě po celou dobu studia finančně podporovali.

## Obsah

Úvod .....	1
1 Základní pojmy managementu a veřejné správy .....	3
1.1 Management .....	3
1.1.1 Vývoj managementu .....	4
1.1.2 Manažer .....	7
1.1.3 Manažerské role .....	8
1.1.4 Manažerské funkce .....	8
1.1.5 Manažerské základní úrovně .....	9
1.2 Veřejná správa .....	10
1.2.1 Členění veřejné správy .....	11
1.3 Sociální správa .....	12
1.3.1 Vývoj sociální správy .....	12
1.3.2 Pojetí sociální správy .....	13
1.3.3 Subjekty sociální správy .....	14
2 Personální management ve veřejné správě .....	15
2.1 Personál .....	15
2.2 Personální problémy .....	16
2.3 Řízení lidských zdrojů – prvky a funkce managementu .....	16
2.3.1 Plánování lidských zdrojů .....	17
2.3.2 Nábor, výběr a získávání personálu .....	17
2.3.3 Přijímání a rozmístění nových pracovníků .....	19
2.3.4 Odměňování pracovníků .....	20
2.3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	24
2.3.6 Hodnocení zaměstnanců .....	28
3 Řízení lidských zdrojů v České správě sociálního zabezpečení .....	30
3.1 Česká správa sociálního zabezpečení .....	30
3.1.1 Poslání a vize ČSSZ, strategické cíle pro období let 2007-2011 .....	30
3.1.2 Organizační struktura .....	31
3.1.3 Působnost a úkoly ČSSZ .....	34
3.2 Vztah České správy sociálního zabezpečení k subjektům .....	35
3.2.1 Vztah k Ministerstvu práce a sociálních věcí České republiky .....	35
3.2.2 Vztah k jiným subjektům .....	35
3.2.3 Klientský přístup .....	36
3.3 Řízení lidských zdrojů v České správě sociálního zabezpečení .....	37
3.3.1 Plánování zaměstnanců .....	37
3.3.2 Získávání pracovní síly .....	39
3.3.3 Přijímání zaměstnance .....	40

3.3.4	Odměňování.....	41
3.3.5	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	42
3.3.6	Pracovní uplatnění zaměstnanců .....	45
3.3.7	Hodnocení zaměstnanců .....	47
Závěr .....		49
Seznam použité literatury		
Seznam zkratk a symbolů		
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce		
Seznam příloh		
Jednotlivé přílohy		



# Úvod

Každý občan České republiky musí platit sociální pojištění, které je výrazem jeho odpovědnosti jednak k sobě samému a jednak ke své rodině. Instituce, do jejíž rukou spadá správa tohoto pojištění, se nazývá Česká správa sociálního zabezpečení a právě jí se budeme věnovat v naší práci. Zabývat se ale nebudeme celým úřadem, pouze jeho lidskými zdroji a jejich řízením. Lidské zdroje jsou totiž specifickou činností v rámci organizace, která se zabývá řízením zaměstnanců jako celku. Jde obvykle o propracovaný systém náboru, výběru, rekvalifikace a motivace pracovníků. Nepřímo tak může působit na růst a udržení produktivity práce.

Vyvinuly se z personalistiky, kdy neustálý konkurenční tlak donutil organizace, aby se dlouhodobě a strategicky věnovaly rozvoji svých zaměstnanců, neboť si byly vědomy, že nahradit zaměstnance je velice složité a v mnohých organizacích se stávají jedinou a podstatnou konkurenční výhodou. Proto se začaly soustředit na své zaměstnance jako na sociálně psychologické bytosti. Šlo zejména o využívání zájmů pracovníka, jeho snah, přání a dalších motivů i celé soustavy hodnot.

Řízení je určitý sociální proces ovlivňování, ve kterém se jeden člověk snaží přimět druhého k dosažení společných cílů. Z toho lze logicky vyvodit, že zde nesmí chybět vztah – nadřízený a podřízený, v jehož rámci bude toto řízení probíhat. Vzhledem k tomu, že ČSSZ je rozsáhlý úřad, který představuje největší a zcela výjimečnou finančně správní instituci státní správy, jsou jeho jednotky umístěny po celé České republice. A právě proto je zde vyžadována určitá organizační struktura a uspořádání, aby tento úřad mohl systematicky fungovat a spolupracovat s jinými státními a správními úřady.

*Hlavním cílem bakalářské práce* je charakterizovat a přiblížit postup, který vykonávají personální odbory všech organizačních jednotek ČSSZ na celém území České republiky v rámci řízení lidských zdrojů, přičemž předpokládáme, že při tom používá moderní metody a přístupy.

Práce je členěna do tří kapitol, z nichž první dvě tvoří část teoretickou a třetí část je částí praktickou.

*První kapitola práce* je zaměřena na pojmy management a veřejná správa, jež jsou stěžejní pro celou práci. Budeme se zde věnovat charakteristice managementu, jeho vývojem

a dělením. Stejně tak vymezíme pojem sociální správa a veřejná správa – tedy její vznik, o čem pojednává a samozřejmě její dělení na samosprávu a správu státní. Teoretické vymezení je důležité, aby měl čtenář odrazový můstek k dalšímu pochopení práce.

*Druhá kapitola* popisuje už přímo personální management ve veřejné správě. Zejména se budeme věnovat činnostem, které tento management tvoří, následují po sobě jedna po druhé a postupně tak utvoří proces řízení lidských zdrojů. Jedná se tedy o plánování, přijímání či odměňování zaměstnance, které si tróufáme říci, že patří k nejdiskutovanějším při výběru práce či pracovníka. Krátce zmíním také personální problémy, které se mohou vyskytnout a proto je třeba si na ně dávat pozor.

*Třetí kapitola* je už částí praktickou a je tedy tvořena praxí. Na začátku této kapitoly představíme Českou správu sociálního zabezpečení, aby mohl čtenář lépe pochopit, o jakou instituci se jedná, jaké činnosti, práva a povinnosti na ní spočívají, z čeho se skládá a v neposlední řadě představíme metody, jaké používá v rámci řízení lidských zdrojů.

Při zpracování bakalářské práce budeme vycházet z odborné literatury, z konzultací a interních materiálů České správy sociálního zabezpečení a ověřených internetových zdrojů. Využity budou také znalosti z oblasti veřejné správy získané studiem. Práce čerpá z analýzy popsaných skutečností, vazeb a systémů. Pro vypracování závěru jsou použity metody indukce a syntézy, které přetváří zjištěné skutečnosti do jednotného celku.

# 1 Základní pojmy managementu a veřejné správy

V této kapitole vysvětlíme tyto dva pojmy, ze kterých bude vycházet celá práce a jsou tedy velmi důležitými pro pochopení její podstaty.

## 1.1 Management

Ve světové i české literatuře můžeme nalézt desítky definic pojmu management a jejich odlišných interpretací. Neexistuje tudíž jeho jednoznačné a všeobecně platné chápání. Je to dáno především tím, že jde o předmět interdisciplinární a každá vědecká disciplína, která se na jeho tvorbě účastní si přináší svůj obsah i terminologii. Vliv má i skutečnost, že je to obor mladý, který se opírá o poznatky jak vědecké, tak o poznatky přímo z praxe.

Rozmanitost pojmu můžeme doložit například slovy klasika této disciplíny - P. F. Druckera z jeho knihy Management. Úkoly, zodpovědnosti, praktiky, který uvedl: *„Výklad pojmu ‚management‘ je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také odbornou disciplínu a obor studia.“*<sup>1</sup>

Definice, která se u nás nejčastěji uvádí ve výuce, v sobě zahrnuje dobré a přehledné třídící hledisko pro organizování znalostí o managementu: **Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí, kterými se rozumí plánování, organizování, vedení, kontrola lidí a jejich činností uvnitř organizace způsobem, který prostřednictvím efektivní transformace vstupních zdrojů zajišťuje dosažení stanovených cílů podniku v požadované výstupy.** Jako interdisciplinární funkce podniku musí usilovat o systematické a cílevědomé plnění aktivit spojených s manažerskými funkcemi, jež představují základní řídicí funkce podniku.

Chápání a záběr pojmu management se obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- vykonavateli managementu jsou lidé – vedoucí pracovníci,
- management může být uplatněn pro velmi rozmanité druhy organizací a jejich dílčích jednotek (management jak výrobních podniků, tak i nevýrobních jednotek),
- management lze aplikovat na různých stupních organizačního uspořádání (např. na

---

<sup>1</sup> VODÁČEK L., VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi.* (2006), s. 11.

úrovni podniku, závodu nebo provozu) a rovněž na obsahově rozmanité činnosti (na podnik či závod jako celek, na technickou, výrobní, investiční, personální aj. činnost),

- obecným posláním manažerské činnosti je dosažení úspěšnosti konkrétní organizační jednotky nebo procesu – můžeme ji vyjádřit cíly, různými měřítky, ukazateli ziskovosti, nákladovosti, apod.).

Co se týče vzniku slova management - jeho kořeny sahají až k latinskému „manus“, což v překladu znamená ruka a jeho prazákadem bylo ruční ovládání koní. Slovo management je převzaté z angličtiny a jeho pojetí odpovídá český překlad řízení, správa či vedení. Umožňuje působit na určitou soustavu lidí a ovládat její činnosti. Dnes se tento výraz používá v řadě světových jazyků, bez toho, aby byl překládán. Přesto bychom si měli uvědomit, že se současně s tímto mezinárodně přijatým pojmem můžeme setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný, nebo alespoň podobný význam. Především v české literatuře i praxi stále doznívá dříve tradičně užívané slovo **řízení**.

### 1.1.1 Vývoj managementu

Na počátku civilizace lidé spojovali své individuální požadavky s požadavky jiných lidí k dosažení určitého cíle. Již tehdy tedy vznikla potřeba řídit. Řízení představovalo specializovanou činnost, kterou bylo nutno uplatňovat v každém organizačním celku. Stejně jako ostatní vědy a obory se i toto řízení rozvojem lidského poznání, chování i používání technických prostředků časem měnilo. Management tak, jak ho chápeme dnes, vznikl v souvislosti s rozvojem demokratizace života, které přineslo období kapitalismu. Tehdy musel být nahrazen systém prostředků i postupů, které nutily člověka pracovat v době vlády otrokářů a feudálů. Nemalý vliv měla i skutečnost, že se původní řemeslná výroba postupně měnila v tovární. Koncem 19. století tedy vyvstala potřeba **vzniku teorie řízení**. Doposud management prošel více než stoletým vývojem a můžeme ho dělit do tří etap:

- klasický management,
- moderní management (tzv. manažerská revoluce),
- současný management.

**a) Klasický management** se začal rozvíjet na počátku 20. století. Byl to začátek systematického rozvoje managementu a vznikaly první ucelené teorie řízení. Většina odborníků zde zahrnuje ty teorie, které vytvořili F. W. Taylor, H. Fayol, M. Weber a také E. May. K získaným poznatkům se často vrací tvůrci moderních a současných teorií, protože

právě nové myšlenky pocházejí ze starších, které na ně pak navazují. Je tvořen čtyřmi základními historickými školami

**1) Vědecké řízení** je nejstarší z teorií řízení, které se na počátku 20. století objevily.

Vyznačovalo se inženýrskou snahou o hospodárnou přípravu a následné provádění výrobních i obslužných procesů na nejnižších úrovních podnikového řízení. Za zakladatele teorie vědeckého řízení je považován Frederick Winslow Taylor (1856-1917). Zabýval se zvyšováním produktivity práce, rozdělením práce a zodpovědnosti mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými. Výrazným efektem byla specializace výroby, která postupně vyústila v tvorbu vysoce produktivních výrobních linek a tudíž proudové výroby.

Zásady tohoto řízení jsou následující:

- při řízení nahradit empirii vědou,
- provádět výběr pracovníků podle jejich schopností a zajistit jejich výcvik,
- motivovat pracovníky spravedlivou odměnou,
- chaotický individualismus nahradit spoluprací pracovníků,
- úkolem vedoucích je podřízeným pracovníkům odstraňovat překážky v práci a umožnit jim tak plnit stanovené úkoly.

**2) Správní řízení** – správní řízení položilo základy klasickému managementu, tvůrcem této teorie je Henri Fayol (1841-1925). Vycházel z konceptu komplexního řízení firem a přikládal důraz na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu. Fayolova teorie spočívala v rozdělení činností jakékoliv organizace na šest činností – technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní, přičemž jako nejdůležitější a nadřazenou všem ostatním viděl Fayol činnost správní, ve které vytvořil koncept manažerských funkcí (patřilo k nim plánování, organizování, koordinace, vedení, přikazování a kontrola).

**3) Byrokratické řízení** – tento klasický postup vytvořil Max Weber (1864-1920), který zdůrazňoval pevnou organizaci řízení na základě pevných norem, pravidel a povinností s jednoznačně vymezenou hierarchií moci. Jeho šest základních přístupů, které tvoří základ řízení je východiskem i pro dnešní pojetí organizačních řádů a norem a jsou to:

- dělba práce je základem organizace,
- přesné určení práv a povinností pracovníků,
- stanovení přesných pravidel a postupů pro jednotlivé činnosti,
- řízení je spravedlivé, neosobní,

- pracovníci jsou povyšováni a odměňováni podle své kvalifikace a schopností,
- všechna rozhodnutí jsou dávana písemně a archivují se.

**4) Škola lidských vztahů** – vychází z poznatků Eltna Maya (1880-1949). Zdůrazňoval význam psychologických a sociálních faktorů a jejich vliv na výsledky práce lidí, jejich stimulaci a motivaci prostřednictvím vhodných podmínek pracovního a sociálního prostředí, způsoby řešení konfliktů, formami účasti pracovníků na řízení apod. Tato manažerská škola je typická těmito zásadami:

- pracoviště je i místem setkávání lidí a vytváří se zde základ sociálního systému, není jen zdrojem výděлку,
- člověk získává pocit identity na základě vztahu k jiným lidem – je motivován společenskými potřebami,
- člověk je vnímavější na vliv spolupracovníků než vedoucích pracovníků,
- rozhodující úlohu při tvorbě vztahu k podniku má spokojenost s prací,
- vedení má podřízené akceptovat a vyhovět jejich oprávněným požadavkům,
- podřízeným je vhodné občas poskytnout nečekané zvýhodnění, ale ne příliš často.

**b) Moderní management** patří do období 40 až 80 let, kdy vzniklo velmi mnoho různých manažerských směrů. Školy moderního managementu se člení do pěti přístupů neboli směrů:

- **psychologicko-sociální přístupy** – ve velké míře čerpají z poznatků školy lidských vztahů, pozornost je zaměřena na soubor činností spojených s výběrem a rozmístěním spolupracovníků a pak zejména na jejich vedení a další personální práci, k výrazným představitelům patří Maslow (teorie potřeb) či McGregor (teorie X a Y),
- **systémové přístupy** – vychází z komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich sladění v cílové chování fungujícího celku – z toho se odvíjí i hlavní myšlenka, která spočívá v tom, že celek je více, než suma jednotlivých částí,
- **pracovní přístupy** – mají své zázemí v koncepci správního řízení, zabývají se především obsahem manažerských funkcí a formulací obecných pravidel manažerského jednání, příkladem může být např.

metoda POSDCORB<sup>2</sup>,

- **kvantitativní přístupy** – spočívají v použití matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně algoritmizovaných postupů a usilují tím o optimalizaci rozhodovacích, analytických a implementačních úloh v různých podmínkách,
- **pragmatické (empirické) přístupy** – jsou nejrozšířenější a nejrozvinutější, vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků z manažerské praxe, empiristé využívají k řešení problémů i poznatky dalších přístupů, výsledkem je konkrétní doporučení pro manažerské jednání, patří tady např. P. F. Drucker a s ním spojována metoda řízení podle cílů - MBO metoda.

**c) Současný management** - od 70. let 20. století probíhají výrazné změny v lidské společnosti, které se promítly i do oblasti managementu. V důsledku tohoto vývoje vzniklo několik manažerských přístupů – např. Metoda CPM, Benchmarking, Outsourcing, Metoda 3C. Rozhodující vliv na stálé a ostré změny podnikatelského prostředí, nových poznatků vědy a techniky a sociálního i politického vývoje měly následující procesy:

- turbulentní podnikatelské prostředí – projevilo se nečekanými, často razantními a překvapivými změnami,
- integrace národních ekonomik a vznik nových politicko – hospodářských seskupení,
- japonská výzva – umění inovovat, vyrábět lacino a kvalitně, poskytovat úroveň služeb a dalších podnikatelských předností, postupně se však stala japonskou hrozbou,
- rozvoj informačních technologií – spojeno s využíváním počítačů,
- rozvoj dopravy a zavádění pružných výrobních systémů,
- rostoucí vliv nadnárodních společností,
- širší uplatňování automatizace a robotizace.

### 1.1.2 Manažer

Pod tímto pojmem byli vždy tradičně chápáni pracovníci vybaveni určitou mocí s odpovědností za práci ostatních. Nyní se ale zdůrazňuje definice, která říká, že „*Manažer je*

---

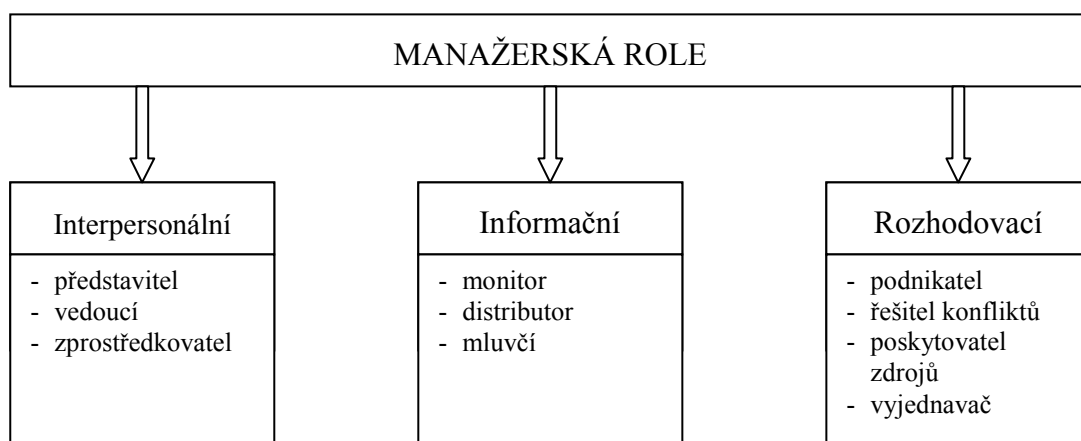
<sup>2</sup> Manažerské funkce vytváří systém, jež tvoří plánování, organizování, personální zajištění, příkazování, ordinaci, evidenci a podávání zpráv, rozpočtování.

*především profese a její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění“.* (2)<sup>3</sup>

### 1.1.3 Manažerské role

Manažer v souvislosti s výkonem ve své řídicí funkci vystupuje v řadě rolí, jejichž obsah je zobrazen ve schématu č. 1.1.

Schéma č. 1.1 Členění manažerských rolí podle Mintzberga



*Zdroj: LEDNICKÝ, V. Základy managementu (2000). str. 8  
+ vlastní úprava, 2008.*

Role chápeme jako různé aktivity, které musí v rámci řídicích funkcí manažer vykonávat. Chung přidal k těmto třem skupinám ještě čtvrtou, která obsahuje role administrátora, správce rozpočtu a monitora – sledovatele plnění rozpočtu. Všechny tyto role se překrývají, doplňují, případně na sebe navazují. Proto, pokud by je někdo podcenil, či naopak přecenil, vedlo by to k nedostatkům v řídicí práci.

### 1.1.4 Manažerské funkce

Manažerskými funkcemi chápeme funkce, které má vykonávat vedoucí pracovník k zajištění úspěchu své manažerské práce a to účelně a účinně k dosažení předem stanoveného cíle. Měly by být ve vzájemném souladu, protože v případě jednostrannosti některé z funkcí na úkor dalších je škodlivá. Jiné to není ani v případě specializace jednotlivých vedoucích na určité jimi vykonávané činnosti – v těchto případech se vyžaduje alespoň pochopení a respektování významu dalších nezbytných manažerských funkcí, které jsou vykonávány

<sup>3</sup> LEDNICKÝ, V. Základy managementu. (2000), s. 7.



dalšími pracovníky a tuto harmonii v celkovém komplexu manažerské práce zajišťují.

Funkce můžeme rozdělit do dvou základních skupin:

- 1) sekvenční - plánování, organizování, vedení lidí, kontrola,
- 2) paralelní - rozhodování, motivace, komunikace, analýza, implementace.

Podle jiného dělení se manažerské funkce člení na čtyři skupiny:

- 1) plánovací funkce – kam patří odhady, určování cílů, programování, časové plánování, tvorba rozpočtu, určování postupu, stanovení pravidel,
- 2) organizační – vytváření organizační struktury, delegování a budování vztahu,
- 3) vedoucí – rozhodování, komunikace, motivace, výběr lidí, podpora rozvoje lidí,
- 4) kontrolní – určování výkonnostních standardů, měření výkonu, hodnocení výkonnosti a úprava výkonnosti.

### 1.1.5 Manažerské základní úrovně

Funkce manažerů se vykonávají na různých úrovních. Vzhledem k časové a obsahové dimenzi lze management rozčlenit do tří hierarchicky odlišných, ale do určité míry se překrývajících úrovní:

- **vrcholový (top) management** – stojí na nejvyšším místě v organizaci, odpovídá za celkovou výkonnost a formování dlouhodobé strategie organizace,
- **střední úroveň managementu (middle class)** – odpovídá za řízení liniových manažerů a zabezpečuje taktickou koordinaci výkonu operativních činností,
- **funkční management první linie (first line management)** – odpovídá za vedení zaměstnanců při plnění jejich každodenních úkolů a řeší problémy, které se běžně objevují v provozu.

Na závěr této podkapitoly bychom měli zmínit, že každý manažer by měl mít také určité vlastnosti, které používá k výkonu své funkce. Ty můžeme dělit do dvou skupin – první skupinou jsou vlastnosti získané, což jsou potřebné znalosti získané studiem a zkušenosti získané praxí. A k druhé skupině – vrozeným vlastnostem - patří touha po moci, schopnost organizovat, umění empatie, vhodný temperament a potřebná inteligence.

## 1.2 Veřejná správa

Pod pojmem správa, jež můžeme odvodit ze slova právo, rozumíme činnost, která je zaměřena k péči o určité věci a záležitosti. Subjekt, který je spravuje, se obvykle o něco stará, o něco dbá a současně je nějakým způsobem zainteresován na existenci, prosperitě a dalším rozvoji spravovaného objektu. Činnosti nazývané správou, jsou v každé konkrétní záležitosti uskutečňované v rámci určitých společenských vztahů. Rámec působení správy a rozsah činnosti správy určuje správní řád.

Správu můžeme dělit na dva druhy:

- 1) **soukromá správa** – je správou soukromých záležitostí, kterou provádějí ve svém zájmu soukromé osoby, kterými mohou být jak právnické, tak fyzické osoby, přičemž sledují vlastní cíl a řídí se plně vlastní vůlí,
- 2) **veřejná správa** – vysvětlena níže.

Navzdory tomuto dělení, se stále častěji objevují spolupráce mezi oběma typy správy. Kontakt se uskutečňuje zejména na základě některých manažerských zásad a přístupů. Subjekty veřejné správy se stále častěji obracejí na soukromé subjekty v podobě malých a středních podniků a ty na základě smluv přebírají zajišťování veřejných a veřejně prospěšných služeb pro občany, které by jinak byly v rukou veřejné správy<sup>4</sup>, např. pro organizace nad dvacetpět zaměstnanců provádí nemocenské pojištění svých zaměstnanců.

**Veřejná správa** patří k jednomu z nejvýznamnějších fenoménů existence státu a praktického výkonu veřejné moci. Její počátek spadá hluboko do minulosti a je spojen s formováním nejstarších státních útvarů tzv. „městských států“ (nejdříve vznikala v mimoevropských zemích – Egypt, Babylónie, Asýrie, syrsko-palestinská oblast, Indie a Čína). Pokud vezmeme do úvahy, že na jihu dnešního Egypta se vytvářely na konci 3. tisíciletí př. n. l., můžeme hovořit o skoro pětitisícové historii správy ve světě. Dnes chápeme veřejnou správu jako **správu veřejných záležitostí, která je uskutečňovaná v rozhodující míře jako projev výkonné moci ve státě**. Pro tuto moc je charakteristické, že se jedná o veřejnou moc, kterou má v první řadě sám stát a dále touto mocí disponují jím stanovené subjekty, které jsou dále povolány ke správě veřejných věcí. Znamená to tedy, že se veřejná moc, jejíž výkon představuje veřejná správa, dělí:

- na moc státní – je představovaná mocí zákonodárnou, výkonnou a soudní,

---

<sup>4</sup> V takových případech se subjekty soukromé správy musí řídit předpisy, které jsou platné pro veřejnou správu.

- na zbývající veřejnou moc – je moc svěřovaná státem subjektům nestátní povahy – samosprávným subjektům.

Jinými slovy můžeme říct, že stát veřejnou správu vykonává jednak prostřednictvím své státní správy a jednak prostřednictvím veřejnoprávních subjektů, jimiž jsou **orgány územní samosprávy**. Tyto subjekty jsou veřejnoprávními korporacemi a svou subjektivitu mají odvozenou od státu. Veřejnou správu vykonávají pouze na jim svěřeném úseku, svým jménem a ve své působnosti.

### 1.2.1 Členění veřejné správy

Nejčastěji se užívá členění veřejné správy podle jejích vykonavatelů. V takovém případě se jedná o správu státní a samosprávu.

**Státní správa** představuje zvláštní druh společenského řízení, které je realizováno státem. Pramenem státní správy jsou především právní normy ústavního práva. Je uskutečňována ústředními orgány a institucemi regionálními, krajskými a místními (podřízené orgány). *Činnost státní správy je zaměřena na realizaci státního systému. Slouží veřejným zájmům společnosti, službě veřejnosti a službě i ochranně občanů a obraně státu. Cílem je fungování a zabezpečování činnosti státního systému a státního aparátu. Hlavní činnost státní správy je orientována k fyzickým a právnickým osobám, ve prospěch společenského zřízení.*<sup>5</sup>

Státní správa je autoritativní, nezastupitelná a má tyto pravomoci:

- výkonné – plnění úkolů a zabezpečování státních činností,
- zákonodárné – tvorba právních norem, vládních nařízení,
- nařizovací – vydávání závazných nařízení,
- kontrolní – provádí kontrolu prostřednictvím státního dozoru a státní inspekce, stát také může zasahovat do výkonu samosprávy, pokud to vyžaduje ochrana zákona a to jen způsobem stanoveným zákonem.

Důležitým prvkem **samosprávy** je difúze (rozptyl) státní moci. *Má hluboké historické kořeny, ale větší význam získala až formováním občanské společnosti ve velkých, centralisticky řízených státech 17. a 18. století.*<sup>6</sup> Je pro ni charakteristické, že má své volené představitele, má právní subjektivitu, hospodaří se svým majetkem dle schváleného rozpočtu.

<sup>5</sup> KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. (2007), s. 21.

<sup>6</sup> HALÁSKOVÁ, M., KOVÁŘ, J. *Veřejná ekonomika a veřejná správa*. (2005), s. 123.

Při své funkci spravuje své vlastní záležitosti a záležitosti veřejného zájmu.

Samosprávu dělíme obvykle na **samosprávu zájmovou a samosprávu územní (viz tabulka č. 1.1).**

*Tab. č. 1.1 Přehled dělení samosprávy*

Samospráva						
Územní samospráva				Zájmová samospráva		
Územní samospráva krajů a Územní samospráva Hlavního města Prahy				Samospráva profesní	Samospráva záj- mových sdružení	
Obecní územní samospráva				Ústřední správa zájmových organizací		
Statutární město s úřadem magistrátu	Obec s úřadem výkonu rozšířené působnosti	Obec s úřadem výkonu přenesené působnosti	Obec s úřadem výkonu samospráv- ní funkce	Oblastní, re- gionální, krajská správa zájmových organizací	Okresní správa zájmových organizací	Samospráva zájmové organizace

*Zdroj: KÁŇA, P. Základy veřejné správy (2007), s. 49  
+vlastní úprava, 2008.*

## 1.3 Sociální správa

Sociální správa je významným odvětvím správy, přičemž se nejedná o pojem příliš starý. Našimi předky byla vnímána jako soustava institucí a orgánů, které realizovaly sociálně politické cíle, strategie, úkoly, programy či projekty. Je pojímána jako proces směřující k řešení sociálního problému, rozvíjející sociální péči nebo provádějící sociální politiku určitými prostředky a technikami. Jeho počátky sahají do konce 19. století v souvislosti se zavedením Bismarckových zákonů, jimiž bylo zavedeno sociální pojištění.

### 1.3.1 Vývoj sociální správy

Sociální správa se vyvíjela ve všech evropských zemích podobně. Zpočátku to byla jen solidarita v rodinách či malých skupinách nebo iniciativa z řad šlechty motivovaná křesťanstvím. K této motivaci se pak přidala i obava bohatých před povstáním chudých občanů a dalšími sociálními problémy – povinnost vykonávat určitou podobu sociální správy přešla na šlechtu a obce a uplatňovala se při péči o chudé. Zároveň se ujala i myšlenka, že stát je povinen pomáhat těm nejchudším. Starost o chudé převzala od církve tzv. laická správa a postupně se rozvíjely systémy donucení a pomoci ve městech. Řemeslníci a svobodní

občané poznali, že sociální rizika mohou je i jejich rodiny ožebračit a zahubit a proto se začali sdružovat ve spolcích vzájemné pomoci. Dělníci si tak začali pomáhat od 18. století. Vznikaly také cechy učňů a tovaryšů, na něž později navázaly tzv. podpůrné spolky, které měly novou povahu a sice tu, že byly už nebyla uzavřené a jen pro určité vyvolené, ale byly otevřené všem zájemcům. Specifickým vývojem prošli horníci, kteří tvořili hornická bratrstva, která pracovala na vlastní účet a riziko. K hlavní činnosti tohoto bratrstva patřila podpora členů i při pracovní neschopnosti a byla také značným důvodem ke zřízení cechu a to zejména proto, aby mohli podporovat chudé a aby se na nemocné nežebralo u kostela jako dosud.

Na území ČR začala sociální správa vznikat v souvislosti se zabíráním zemědělské půdy. Kvůli tomu totiž odcházela velká část obyvatelstva do měst, a tak rychle narůstala městská chudina a prohloubení už tak těžkých poměrů. Vše měl vyřešit **Patent o tulácích a žebrácích** z roku 1661, který začal rozlišovat žebráky na práce neschopné, mezi něž se počítaly osoby nemocné či staré a bylo jim přiznáno právo žebrat a osoby práce schopné, které musely ihned začít pracovat, jinak šli do šatlavy. Z povinnosti starat se o takové osoby vznikla instituce společného ubytování a stravování chudých na statku. To byly již veřejnoprávními institucemi a nařízením z 29. září 1803 byli jejich správci prohlášeni za veřejné činitele. V 19. století pak byla zákonem č. 59 ř. z. uplatněna zásada, že chudinská péče se poskytuje jen chudým občanům s domovským právem. Chudinská péče se tedy stala částí veřejné obecní správy a také jí bylo uložena péče o sirotky.

Všechny tyto skutečnosti postupně vedly ke vzniku veřejnoprávních povinných ochranných institucí typu sociální pojišťovny. Za hlavního protagonistu sociálního pojištění je považován již výše zmíněný německý státník **Otto von Bismarck** (1815-1888) a z Rakouska-Uherska předseda vlády **Eduard Franz Josef Tasse** (1833-1895). Tak se vytvořila institucionalizovaná struktura, na níž se musí občan, resp. jeho zaměstnavatel účastnit. Občan tak získá právo na určité konkrétní dávky, jejichž podmínky a výše jsou předem definovány.

Československo vytvořilo pojištění zákonem o sociálním pojištění č. 221/1924 Sb. K jeho provedení byla taktéž zřízena sociální pojišťovna. Sociální správa byla zestátněna a stala se nedílnou součástí státní sociální správy.

### 1.3.2 Pojetí sociální správy

Při rozlišování typu sociální správy rozeznáváme tři druhy – liberální, korporativní a paternalistické pojetí.

- Liberální pojetí – pomoc byla určena zejména pro ty, kteří se do sociálního systému nezařadili nebo z něj vypadli. Proto společnost potřebovala soustavu

nástrojů proti bídě a zmírnění sociálního napětí. Liberální pojetí spočívá v regulaci vztahů mezi občany a jejich ochranou a sociální solidaritou. Rozvívěly se dávky a služby na pomoc těm nejchudším lidem a cílem bylo tyto osoby chránit a povzbuzovat je, aby se starali sami o sebe i své rodiny, než rozvíjení sociální solidarity mezi nimi.

- Korporativní pojetí – v korporativním pojetí se vyvíjela sociální správa státní (měla na starost regulaci) a správa nestátní, která byla představována svépomocnými spolky. Právě z nich se vyvinuly sociální pokladny a pojišťovny veřejnoprávní povahy s demokratickým samosprávným řízením. Stát nutil jednak občany, aby se o sebe postarali a jednak sám pomáhal zabezpečit ty, kteří se o sebe nebyli schopni postarat. Stát ovšem zasahoval jen tehdy, když soukromá sféra vyčerpala všechny už možnosti. Platí zde tedy plně princip subsidiarity.
- Paternalistické pojetí – je možné charakterizovat jako opak korporativního pojetí. Zatímco v něm byla zachovávána plná subsidiarita, v paternalistickém pojetí stát centralizoval veškerou sociální správu a omezil soukromou iniciativu v sociální sféře. Organizační role státu se rozvinula do maximální míry a sociální služby a pomoc poskytoval stát občanům na základě zákonných pravidel a vlastního uvážení, přičemž to vše bylo hrazeno ze státního rozpočtu.

### 1.3.3 Subjekty sociální správy

Subjektem sociální správy se rozumí osoba, která je povolána vykonávat činnosti ve prospěch jiných objektů. Subjektem tedy může být jak fyzická, tak právnická osoba, která má oprávnění o něčem rozhodovat nebo konat ve vztahu k jiným osobám v některém ze systémů sociální správy. Subjekty se ale budou lišit v závislosti na tom, o jakou oblast sociální politiky se jedná.

Subjekty sociální politiky mohou být:

- orgány státní správy (ministerstva, krajské úřady, úřady práce, Česká správa sociálního zabezpečení),
- samosprávné orgány veřejné správy,
- zaměstnavatelé,
- odbory,
- profesní a stavovská sdružení,
- církve, charitativní organizace, občanské iniciativy,
- občané a jejich rodiny.

## 2 Personální management ve veřejné správě

Personální management je ve všech průmyslově rozvinutých zemích považován za nejdůležitější součást managementu, klíčovou pro úspěch podniků a organizací vůbec. Nástroje, které byly vyvinuty, jsou formulovány velmi přesně, avšak problematika, kterou řeší, je dána chováním a vztahy mezi lidmi. Řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) je založeno na tom, že zaměstnanci jsou především lidé a nemělo by se s nimi tedy zacházet jako se zbožím - každá společnost je totiž závislá na lidech, protože právě prostřednictvím nich dosahují firmy svého cíle, kterým je nejčastěji zisk.

Nositelem tohoto managementu je management jakožto instituce, která zahrnuje funkci personálního managementu a to k účelu realizování cílů podniku prostřednictvím zaměstnávání personálu. Podnik je vždy zastupován svým vedením, přitom právo a povinnost zastupovat podnik zahrnuje právě vnímání personální funkce - tedy personálního managementu. Vedení může volně rozhodovat, který z členů v případě vícečlenného řídicího orgánu je za personální management nanejvýš odpovědný a který jej buduje. V menších podnicích s nižším počtem zaměstnanců, leží tato odpovědnost zcela v rukou majitele. Obecně platí, že s narůstající velikostí organizace se zvyšuje i počet zaměstnanců a zároveň se diferencují dílčí funkce. Proto se ve větších podnicích předává vedení specialistovi – nazývaném **personální ředitel**, který stojí v čele personálního oddělení, jež zajišťuje i potřebnou administrativu.

### 2.1 Personál

Personálem se dle všeobecného chápání stávají lidé, kteří jsou jako nesamostatně činní zaměstnanci nějakou organizací. Typickým znakem tohoto pojmu je nesamostatnost činnosti a připravenost osoby podřídit se v pracovním poměru pokynům té osoby, která jako zaměstnavatel reprezentuje organizaci. Tím se zaměstnanec zavazuje k plnění cílů organizace. Pojem **personál** lze tedy stručně definovat jako kolektiv nesamostatně pracujících zaměstnanců určité firmy či podniku. Za personál se však nepovažují lidé, kteří byli pověřeni vedením organizace, ačkoliv se musí podřizovat pravidlům, která sami neustanovili, nikoli však pokynům nějakého zaměstnavatele, jelikož oni sami působí jako zaměstnavatelé.

U zaměstnavatele jde především o instrumentální využití personálu. Pro organizaci je

člověk chápán jako celek s psychickými, fyzickými a poznávacími vlastnostmi, který má city a je jimi ovlivňován, je podřízen náladám, může být zdravý či nemocný. Těmito charakteristikami se odlišuje od strojů, hotových výrobků a kapitálu.

## 2.2 Personální problémy

Těmito oblastmi by se měl vytrvale zabývat právě personální management, chce-li dostát svému poslání stabilizovat, popř. podporovat přínosy personálu ve prospěch organizace. Mezi typické personální problémy patří především:

- 1) **motivační problém** – znázorňuje vztah zaměstnance k vykonávané práci, na úsilí člověka realizovat vlastní přání a zájmy, je často ze strany zaměstnavatele pohlíženo jako na rušivý prvek či výraz nedostatečné ochoty podat výkon podle očekávání organizace,
- 2) **kvalifikační problém** – někdy se může problém motivační velmi snadno zaměnit právě s kvalifikačním problémem (zamění se „nechtění“ za „neumění“),
- 3) **dispoziční problém** – pramení z nedostatku kvalifikovaného personálu, což podněcuje organizace k intenzivním náborovým a pobídkovým aktivitám a státní organizace k zavedení nových institucionálních pravidel, jiné podniky ovšem bojují s přemírou zaměstnanců a institucionální pravidla jim brání s těmito pracovníky rychle a s nízkými náklady rozvázat pracovní vztah,
- 4) **problém nákladů na personál** – projevují se při srovnávání s jinými organizacemi a to tím, že i přesto, že přínosy výkonu personálu jsou uspokojivé, dosahují jiné organizace srovnatelných výkonů často s menšími náklady.

## 2.3 Řízení lidských zdrojů – prvky a funkce managementu

ŘLZ v sobě zahrnuje řadu činností a složek, jejichž naplňování vytváří v organizaci silný potenciál kvalitních pracovníků, efektivně zapojených do naplňování poslání a cílů organizace. Zejména jde o:

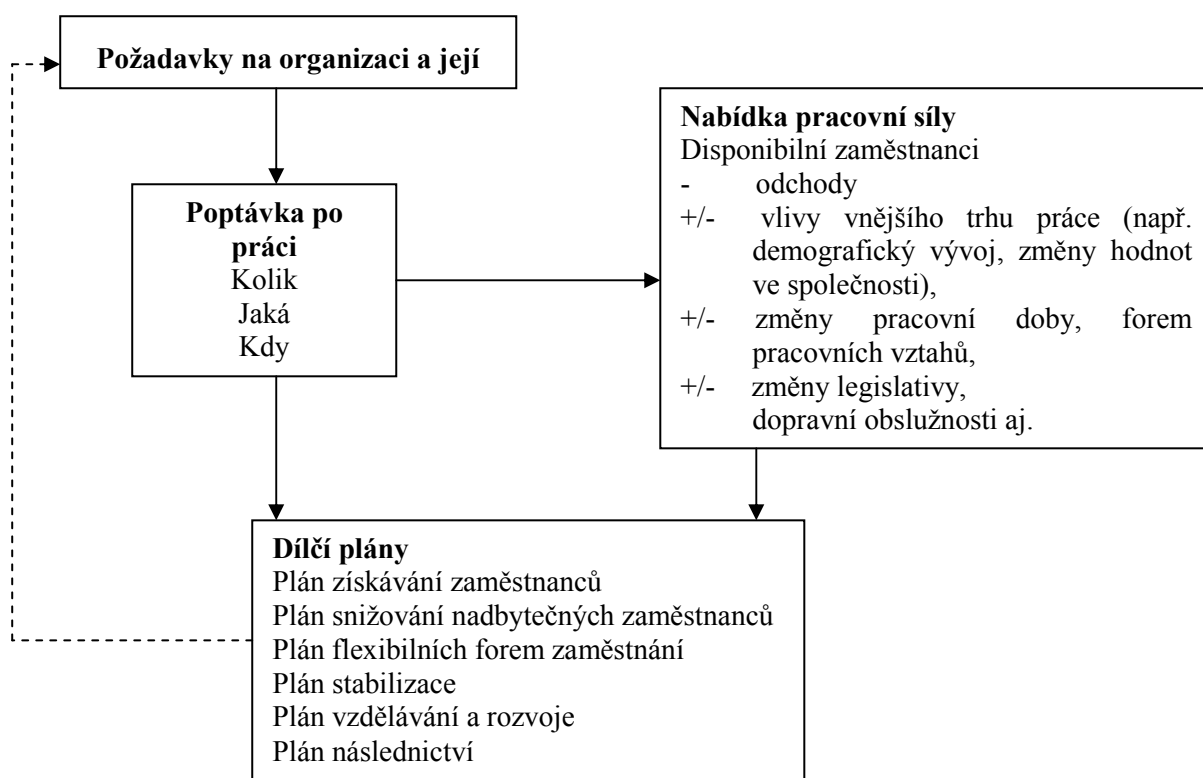
- plánování lidských zdrojů,
- nábor, výběr a získávání zaměstnanců,
- přijímání a rozmístění nových pracovníků,
- odměňování pracovníků,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců.



### 2.3.1 Plánování lidských zdrojů

Plánování lidských zdrojů představuje konkrétní proces předvídání a rozhodování o tom, kolik dodatečných pracovníků potřebuje organizace k určitému datu. Jeho úkolem je dosáhnout rovnováhy mezi poptávkou po pracovních silách v organizaci a nabídkou pracovních sil (viz obrázek č. 2.1 níže), zároveň má ale zajišťovat perspektivní personální rozvoj každého pracovníka, napomáhat při uspokojování jeho sociálních potřeb a zvyšovat jeho uspokojení z vykonávané práce. Při plánování se usiluje o zachování zaměstnanců nejen v současnosti, ale i do budoucna a to v potřebném množství se znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi, osobnostními charakteristikami, optimálně motivované a rozdělené do pracovních míst i organizačních celků a to všechno ve správný čas a s přiměřenými náklady.

Obr. č. 2.1 Proces personálního plánování



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů* (2007), s. 122  
+ vlastní zpracování, 2008.

### 2.3.2 Nábor, výběr a získávání personálu

Proces výběru je pro zaměstnavatele jedním z nejdůležitějších momentů procesu ŘLZ. Musíme zde ale zdůraznit i fakt, že ne vždy je výsledek optimální. Riziko, které může vzniknout, však nese nejen zaměstnavatel, ale také zaměstnanec. Cílem výběru a získávání

personálu je zapojit do podniku takové pracovníky, kteří co možná nejvíc přispějí k jeho úspěšnosti. Pokud víme, jaký pracovník bude vyhovovat našim požadavkům a kvalifikaci, je třeba rozhodnout, jakým způsobem budeme potenciální pracovníky hledat. K tomu se nejčastěji používají dvě základní a nejrozšířenější vyhledávací strategie.

- a) **Interní výběr** umožňuje řešit vnitřní potřeby organizace bez zvýšené potřeby na počet pracovních míst a finančního zatížení. Zaměstnanci mohou rozvíjet své dovednosti, pravomoce a přebírat nové úkoly. Interní výběr současně snižuje rizika příchodu zcela nových osob do organizace. Nastává zde tedy možnost pokrýt zvýšenou potřebu personálu přesčasovými hodinami či přesunem dovolených nebo tím, že budou pracovníci podle své kvalifikace převedeni na volná místa v podniku. Rozlišují se zde dva přesuny – vertikální, kdy dochází k povýšení (v horším případě sesazení) a horizontální přesuny (na hierarchicky stejně postavené místo). Nevýhodou je zde ale skutečnost, že se uvolní jejich původní místa, která musí být také obsazena a vzniká tak nový problém. Tato následná potřeba může být pokryta buď opět přesunem – pak vznikají „přesunovací řetězce“ – nebo pomocí vnějších opatření.

Má-li být potřeba personálu pokryta interním převedením s pohybem personálu, musí být volná pracovní místa oznámena interním uchazečům. To může probíhat těmito způsoby:

- interní výběrové řízení prostřednictvím vývěsek na informačních tabulích nebo inzeráty ve firemních novinách, zpravodajích, intranetu či pomocí vnitropodnikové pošty,
- oslovení zaměstnanců na zkrácenou pracovní dobu, kteří by případně chtěli pracovat déle,
- přímé oslovení vhodných spolupracovníků,
- nabídky na návrat do podniku pracovníkům, kteří na určitou dobu podnik opustili (např. studující, ženy po mateřské dovolené).

- b) **Externí výběr** je vhodný tehdy, pokud se organizace rozvíjí a potřebuje rozšířit spektrum kompetencí a dále pak při přirozeném demografickém vývoji. Při externím získávání personálu přicházejí v úvahu tři způsoby a to hledání podnikem, zprostředkovaně pomocí třetího a samostatné žádosti o místo.

- personální nábor prostřednictvím podniku – nejdůležitější náborová opatření,

která může podnik přímo provádět, jsou:

- a) nabídka volných míst pomocí inzerce a vývěsky,
  - b) osobní oslovení potenciálních uchazečů o práci,
  - c) doporučení,
  - d) externí nábor personálu pomocí internetu.
- získávání a nábor personálu za podpory třetích – patří sem:
- a) úřady práce,
  - b) personální poradce,
  - c) pronájem pracovní síly.

Při náboru by měli zodpovědní pracovníci najít takové cesty, aby pro jednotlivá kritéria umožnily shromáždit co možná nejvíce reálných informací. Na konci náborového procesu by mělo být místo obsazeno vhodnou osobou, u které je docíleno nejvyšší shody kvalifikace, znalostí a dovedností s požadavky organizace. Ne vždy se to ale podaří a to především v případě málo kvalifikovaných uchazečů. Malé mezery či odchylky mezi požadavky a zaměřením kvalifikace se mohou odstranit odpovídajícími nástroji (školení, další vzdělávání atd.). Pokud je ale prostřednictvím náboru dosaženo jen malé shody a nejsou-li přijata žádná další opatření, můžeme jednoduše říct, že si tím organizace ve většině případů vytvořila základ pro vznik řady problémů.

### 2.3.3 Přijímání a rozmístění nových pracovníků

*„Přijímání pracovníků představuje řadu procedur, které následují poté, co vybraný uchazeč o zaměstnání je informován o tom, že byl vybrán a akceptuje nabídku zaměstnání v organizaci a končí během dne nástupu pracovníka do zaměstnání.“*<sup>7</sup> Základním nástrojem pro upravení nově vzniklého vztahu je **pracovní smlouva**, resp. různé jiné pracovně-právní možnosti jako dohoda o provedení práce či dohoda o pracovní činnosti. V průběhu vypracovávání těchto dokumentů by měl mít přijímaný pracovník možnost seznámit se s jejich návrhem a vyjádřit se k němu. Nemůžou být jen jednostrannou záležitostí a na jejím sepsání by se měly podílet obě zúčastněné strany.

Okamžikem podpisu pracovní smlouvy se nový pracovník stává nositelem všech práv a povinností, které z tohoto kroku vyplývají. Poté následuje přijímání pracovníka a jeho

---

<sup>7</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů. *Základy moderního managementu.* (2007), s. 189.

zařazení do personální evidence. Znamená to, že musí být vyhotovena osobní karta, popř. jiný nosič s nezbytnými údaji o zaměstnanci, pořízen mzdový list, evidenční list důchodového zabezpečení<sup>8</sup>, vystavení podnikového průkazu apod. Nezbytnou součástí přijímání je uvedení pracovníka na pracoviště, což je u nás běžně opomíjeno. Pracovník personálního oddělení musí doprovodit nového pracovníka na jeho nové pracoviště a předá ho přímému nadřízenému. V této chvíli by ho měl nadřízený seznámit s novým pracovištěm, právy a povinnostmi, všeobecnými i podnikovými předpisy pro bezpečnost práce a ochrany zdraví při práci a v neposlední řadě také s dalšími zaměstnanci. Nakonec pracovník dostane potřebný materiál, zařízení i své místo k vykonávané práci.

Kromě uzavření pracovního poměru pracovní smlouvou připouští Zákoník práce dvě další varianty uzavření pracovního poměru, užívané především v nepodnikatelské sféře, a to zvolení a jmenování. Dle § 33 odst. 2 je pracovní místo obsazeno na základě volby pokud to vyžaduje zvláštní právní předpis nebo stanovy. Zvolení se považuje za předpoklad, který předchází sjednání pracovní smlouvy. Dle § 33 odst. 3 může být pracovní poměr založen jmenováním pouze u vedoucího organizační složky státu, organizačního útvaru organizační složky státu, organizačního útvaru státního podniku, organizačního útvaru státního fondu, příspěvkové organizace, organizačního útvaru příspěvkové organizace, organizačního útvaru v Policii ČR.

Základní legislativní normou je zde zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, jež upravuje právní vztahy vznikající při výkonu závislé práce mezi zaměstnanci a zaměstnavateli, taktéž upravuje právní vztahy kolektivní povahy. Právní poměry zaměstnanců vykonávajících ve správních úřadech státní správu jako službu, kterou Česká republika poskytuje veřejnosti se ale budou řídit zákonem č. 218/2002 Sb., zákon o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon).<sup>9</sup> Vnitřním nástrojem organizace je také popis pracovní činnosti, který má být pokud možno výstižný.

#### **2.3.4 Odměňování pracovníků**

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních

---

<sup>8</sup> V případě, že jde o pracovníka, který již dříve pracoval u jiného zaměstnavatele, je třeba od něj převzít zápočtový list sloužící pro potřeby důchodového zabezpečení

<sup>9</sup> Tento zákon nabývá účinnosti od 1. 1. 2009.

činností, která na sebe přitahuje značnou pozornost. Jedná se o zásadní faktor lidské práce a její motivace. V moderním ŘLZ neznamena pouze mzdu, plat, odměnu z dohody a jiné formy peněžní odměny, zahrnuje i povýšení, pochvaly, zaměstnanecké výhody - benefity, lépe vybavenou kancelář apod. Stále více se mezi odměňování zařazuje i vzdělávání poskytované organizací. Kromě těchto odměn, jež jsou plně v rukou organizace, se diskutuje i o tzv. vnitřní odměně, která nemá hmotnou povahu a souvisí se spokojeností pracovníka s vykonávanou prací. Existují tedy odměny peněžní i nepeněžní – v některých případech můžeme i nepeněžní vyjádřit v penězích, ale u jiných (např. vnitřní odměna) to nejde. Při rozhodování o odměně stojí proti sobě pracovník se svými pracovními schopnostmi, dovednostmi, pracovním výkonem a organizace, která má rovněž své zájmy v podobě potřeby pracovních sil a je ochotná za to zaplatit.

Existuje jisté přesvědčení, že odměna je závislá na pracovním výkonu, není to ale zcela pravda. Odměny jsou orientovány na příslušnost k dané organizaci, na dobu zaměstnání celkem nebo v organizaci (senioráty) a také schopnosti pracovníků. Mezinárodní úřad práce vytvořil seznam faktorů, které by při odměňování měly být brány v úvahu. Později byly doplněny a uspořádány do podoby, která se nachází v tabulce v příloze č. 1. Jejich prostřednictvím je možné odpovědět na otázku, proč jsou někteří lidé lépe placeni než jiní.

Všechny faktory uvedené v této příloze tvoří dohromady **vnitřní mzdovorné faktory** organizace a mohli bychom je shrnout do následujících skupin:

- 1) faktory související s úkoly a požadavky **pracovního místa** a jeho postavením v hierarchii funkcí v organizaci,
- 2) výsledky práce a pracovní chování pracovníka, plnění pracovních úkolů - tedy **úroveň výkonu**,
- 3) **pracovní podmínky** na konkrétním pracovním místě či v organizaci jako celku, které mohou mít nebezpečný vliv na zdraví, život, bezpečnost pracovníka, vyžadovat zvýšené úsilí, vyvolávající nadměrný stres či nepohodlí apod.

Při rozhodování o odměně musí ale organizace brát v úvahu i vnější **mzdovorné faktory**, kterými jsou:

- 4) **situace na trhu práce**, tzn. nedostatek/přebytek pracovních zdrojů určité kvalifikace, úroveň a formy odměňování pracovníků u konkurujících si organizací na trhu práce, v odvětví či regionu,
- 5) **platné zákony, předpisy a výsledky kolektivního vyjednávání** v oblasti

odměňování, pracovněprávní ochrany a zvláštního zacházení s některými skupinami pracovníků, např. minimální mzda, povinné příplatky, placené překážky v práci, placená dovolená apod.

Výsledkem rozhodování je strukturovaná mzda, jejíž složky jsou určeny pomocí specifických nástrojů. Strukturu mzdy uvádíme v tabulce č. 2.4.

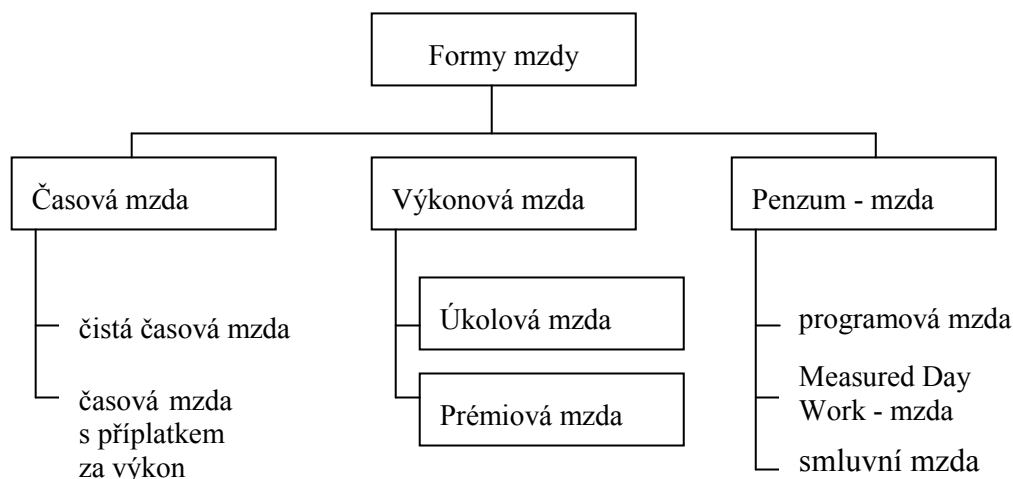
Tab. č. 2.1 Struktura mzdy za vykonanou práci

Mzdotvorný faktor	Složka mzdy
Hodnota práce	Mzdový tarif
Mimořádné pracovní podmínky	Příplatky
Pracovní výkon a jednání	Mzdové formy
Cena práce	Výše mzdového tarifu (zaručené mzdy) Doplňková mzdová forma

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů (2007), s. 323  
+ vlastní zpracování, 2008.

Výsledkem celého procesu je mzda, která může mít několik forem, jež přibližujeme v obrázku č. 2.2.

Obr. č. 2.2 Diferenciace mzdových forem



Zdroj: KASPER, H., MAYRHOFER, Personální management Řízení Organizace (2005)  
s. 505 + vlastní zpracování, 2008.

- **časová mzda** je nejjednodušší formou odměňování, kdy se vychází ze základního platu, který je předem stanoven, vyskytuje se především v zaměstnanecké a úřednické oblasti, přičemž se velmi často spojuje s nějakým systémem příplatků nebo principem seniority, základem výpočtu časové mzdy

je hodina či měsíc,

- u **výkonové mzdy** jsou základem mezd krátkodobé a dlouhodobé měřitelné údaje, zde rozlišujeme dva druhy mezd – úkolovou a prémiovou:
  - **úkolová mzda** je vhodná zejména pro dělnické profese, pracovník je placen určitou částkou za odvedenou práci,
  - **prémiová mzda** se skládá ze základní mzdy (ta je většinou tvořena jako časová mzda) a prémie, které se odvíjejí od pracovní činnosti, které byly pracovníkovi technicky zadány, ale také mu byly dány příslušné kompetence a prostor pro vlastní jednání,
- **penzum – mzda** je mzda, při které záleží na výkonu, jež bude odveden v budoucnu, k základní mzdě je nabídnut za určité období fixní penzum, který spočívá na charakteristikách jako množství, kvalita, úspora či využití provozních prostředků
  - **programová mzda** je rozšířena v malovýrobě a předpokládá pevnou mzdu za určité období při splnění zadaného pracovního úkolu,
  - **measured day work** zakládá pevnou mzdu plánovaného výkonu na den, pokud je výkon dlouhodobě pod normou, nastává školení, pohovor s pracovníkem a v některých případech může vést až k výpovědi,
  - **při smluvní mzdě** se pracovník a nadřízený dohodnou na určitém omezeném časovém prostoru k určitému výkonu a to na pevné mzdě, po uplynutí je pak sepsána nová smlouva.

Plat u zaměstnanců činných ve veřejných službách a správě je upraven **nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě**. Tito zaměstnanci jsou rozděleni podle své kvalifikace do šestnácti platových tříd, jež znázorňujeme v příloze č. 2. Zaměstnavatel je povinen zařadit každého zaměstnance na základě druhu práce do platové třídy, ve které je podle nařízení vlády zařazena nejnáročnější práce, jejíž výkon je požadován po zaměstnanci. Ten musí samozřejmě mít potřebné vzdělání. Vedoucí zaměstnanec se zařadí do platové třídy podle nejnáročnějších prací, jejichž výkon odborně řídí nebo které sám vykonává.

Zaměstnanci, který je již zařazen v konkrétní platové třídě náleží platový tarif, což je základní pravidelně měsíčně poskytovaná složka platu stanovená v měsíčních částkách za stanovenou dobu výkonu služby. Platové tarify se odstupňovávají podle získaných odborných zkušeností ve tříletých pracovních úsecích do dvanácti platových stupňů, do kterých pak

zaměstnavatel přiřadí jednotlivé zaměstnance a to podle započitatelné praxe v oboru požadované práce.<sup>10</sup>

### 2.3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Požadavky zaměstnavatelů na pracovníky se neustále mění. Pokud chce člověk fungovat jako pracovní síla a být uplatněn na trhu práce, musí tyto požadavky splňovat a také si neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Dávno minuly doby, kdy si pracovník v organizaci vystačil se znalostmi, které získal při studiu. Dnes je již velmi dobře známo, že vzdělávání a formování pracovních schopností se stává celoživotním procesem, přičemž právě organizace a její vzdělávací aktivity hrají v tomto procesu stále významnější roli.

Vzdělávání můžeme definovat jako **proces osvojování systematizovaných poznatků, vědomostí a návyků**. Představuje tak soubor cílených, vědomých, plánovaných opatření a činností, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, schopností a osvojení si žádoucího pracovního jednání pracovníky organizace. Ti jsou díky vzdělávání i motivováni k lepším výkonům na pracovišti. Může ale nastat situace, že motivace je záporná. V takových případech často dochází k výpovědi ze strany zaměstnavatele, v lepším případě dostane pracovník ještě jednu šanci, aby zlepšil své pracovní zkušenosti a dovednosti.

Do vzdělávání řadíme následující aktivity:

- přizpůsobování pracovních schopností pracovníků měnícím se požadavkům pracovního místa, tzn. prohlubování pracovních schopností,
- zvyšování použitelnosti pracovníků tak, aby alespoň zčásti zvládli úkoly, vykonávané na jiných pracovních místech,
- přizpůsobení pracovních schopností nových pracovníků specifickým požadavkům daného pracovního místa,
- formování pracovních schopností v rámci moderní personální práce

V souvislosti s formováním pracovních schopností bychom měli rozlišovat dva pojmy – **formování pracovních schopností člověka** a **formování pracovních schopností pracovníka**. V prvním případě jde o formování schopností v obecném slova smyslu, v průběhu celého života bez ohledu na to, kdy, kde a z čí iniciativy se uskutečňuje. Druhý

---

<sup>10</sup> Praxí v oboru požadované práce se pro účely tohoto nařízení rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce.

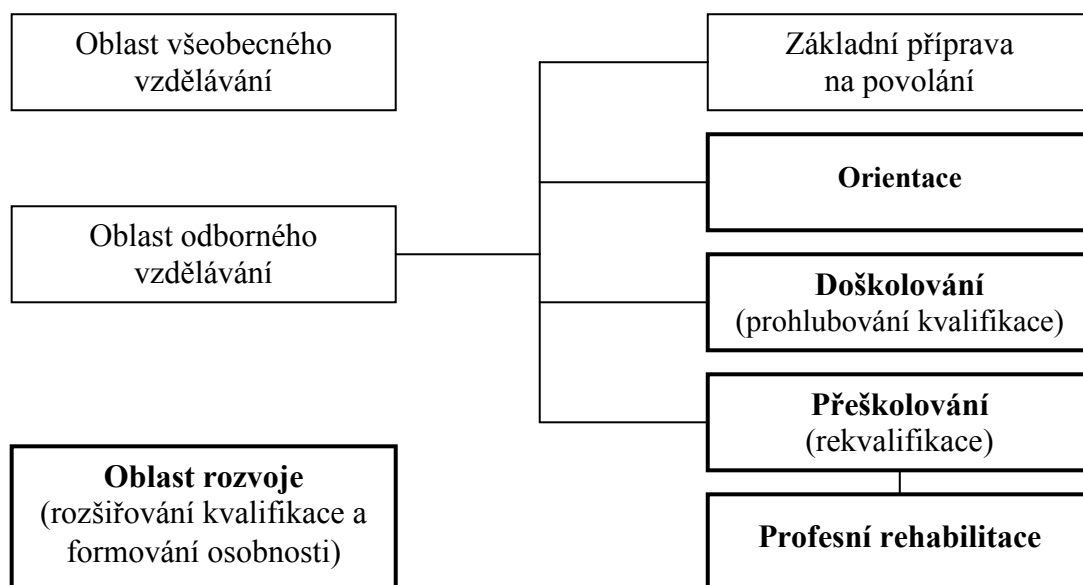


případ pojednává o formování pracovních schopností pracovníka konkrétní organizace. Jedná se o aktivitu, která souvisí s prací, vykonávanou pracovníkem či organizací, pro kterou je práce vykonávána.

Formování pracovních schopností člověka se obvykle dělí na tři oblasti (systém a aktivity uvádíme pro lepší ilustraci ve schématu č. 2.3):

- 1) **oblast všeobecného vzdělávání**, kde se formují základní a všeobecné znalosti a dovednosti, které umožňují jedinci žít ve společnosti, neuplatňuje se zde aktivita organizace – jedná se o oblast řízenou a kontrolovanou státem,
- 2) **oblast odborného vzdělávání**<sup>11</sup> - obsahuje proces přípravy na povolání a veškeré činnosti, které směřují k získání pracovních schopností a dovedností a jejich uplatnění v určitém zaměstnání,
- 3) **oblast rozvoje** je orientována na získání širšího okruhu znalostí a dovedností, než ty, které jsou nutné k vykonávání současného zaměstnání.

Schéma č. 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderního managementu (2007) s. 255 + vlastní zpracování, 2008.

Poznámka: V tučných rámečcích a tučným písmem jsou označeny vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Nyní bychom měli zmínit metody vzdělávání, tedy formování **pracovních schopností pracovníka**. Postupem času se vznikala celá škála metod, které lze obecně zařadit do dvou

<sup>11</sup> Lze použít i výraz oblast formování kvalifikace nebo oblast odborné/profesionální přípravy.

skupin a to metody vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Nejedná se však o jejich důrazné dělení, většinou dochází k různým obměnám, které si vynutily organizační potřeby.

➤ **metoda vzdělávání na pracovišti** – charakteristickým rysem této skupiny je možnost individuálního přístupu ke vzdělávanému zaměstnanci, přitom je respektována jeho osobnost a specifický přístup k osvojování si informací a dovedností:

- a) **instruktáž při výkonu práce** – je nejčastějším způsobem, zkušenější pracovník či nadřízený předvede vzdělávanému pracovníku postup, který si později osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů,
- b) **vzdělávání pomocí počítačů (e-learning)** - počítače umožňují simulovat pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují vzdělávajícím se osobám obrovské množství informací, nabízejí jim různé testy, cvičení a v neposlední řadě umožňují kontakt se vzdělavatelem a ostatními účastníky školení,
- c) **coaching, mentoring, counselling** – jsou metody zaměřené na rozvoj zaměstnanců, kteří si pod dohledem školitele (kouče) dlouhodobě a soustavně osvojují znalosti a dovednosti, potřebné pro svůj odborný i sociální rozvoj, mezi těmito metodami existují malé rozdíly - *coaching* představuje podněcování k žádoucímu výkonu a vlastní iniciativě, při využití *mentoringu* je iniciativa zcela na školeném pracovníkovi, svého školitele si vybírá sám a chápe ho jako svůj vzor, *counselling* patří k nejnovějším metodám, kde školitel a školený (nadřízený a podřízený) jsou na stejném stupni, vzájemně se ovlivňují a konzultují,
- d) **asistence** – velmi používaná a tradiční metoda, spočívá v přidělení školené osoby zkušenějšímu zaměstnanci, kterému pomáhá plnit úkoly a postupně se od něj učí, přebírá pracovní postupy a jednání až konečně získá takové znalosti a dovednosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně, používá se v profesích, kde osvojení pracovních schopností vyžaduje delší dobu,
- e) **pověření úkolem** je rozvinutější metoda asistování, při které vzdělávaný pracovník musí splnit určitý úkol, jež mu byl udělen školitelem, přitom má potřebné pravomoce, podmínky a jeho práce je průběžně sledována,
- f) **rotace práce** je metoda, při níž vzdělávaný pracovník střídá pracovní místa na stejné úrovni řízení, či na jiný stupeň řízení (jedná se tedy o horizontální

a vertikální rotaci). Užívá se především při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací, nachází uplatnění i při vzdělávání zaměstnanců při plnění pracovních úkolů,

**g) pracovní porady** představují velmi důležitou a vhodnou metodu formování schopností pracovníka, během nichž se účastníci školení seznamují s problémy a fakty týkající se jak vlastního pracoviště, tak celé organizace.

➤ **metody vzdělávání mimo pracoviště** – hlavním charakteristickým rysem je to, že vzdělávání probíhá hromadně a je velmi často podobné režimu školnímu – probíhá formou kurzů na školách nebo vzdělávacích institucích, ve zvláštních zařízeních jako jsou výukové dílny, počítačové učebny, atd., metody jsou prováděné za účelem vzdělávání vedoucích pracovníků a specialistů a patří mezi ně:

**a) přednáška, popř. přednáška spojená s diskusí** je obvykle zaměřena na zprostředkování určité skupiny informací či teoretických znalostí, metoda je zaměřena jen na jednostranném toku informací ze strany přednášejícího,

**b) demonstrování** je praktické/názorné vyučování pomocí audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů pro předvádění pracovních zařízení,

**c) případové studie a workshop** – jsou metody, kdy je vzdělávaným pracovníkům předložena problémová situace, smyšlená či reálná, kterou musí vyřešit ve stanoveném čase, řeší se týmovou spoluprací,

**d) brainstorming**<sup>12</sup> je jakousi variantou případové studie, ze skupiny pracovníků má každý předložit způsob řešení zadaného problému, poté je uspořádána diskuze, při které se hledá optimální řešení,

**e) při simulaci** se vytváří modelová situace, při které obdrží vzdělávání pracovníci scénář a jsou požádáni, aby do stanovené doby učinili řadu rozhodnutí,

**f) hraní rolí (manažerské hry)** je metoda, jež se orientuje na rozvoj praktických schopností školených – ti hrají určitou roli a v ní poznávají povahu mezilidských vztahů, střetů a vyjednávání, není přitom určen jednoznačný konec těchto her a to proto, aby školení zaměstnanci měli možnost přicházet s vlastním způsobem k vyřešení situace,

**g) assessment centre** je metoda, kdy jsou počítačem vybírány úkoly

---

<sup>12</sup> Brainstorming - do češtiny přeložitelný jako bouře mozků.

a problémy, mohou být měněny a mít tak různý stupeň zátěže a stresu, počítač většinou vybere i optimální metodu na jejímž základě školený může porovnávat svůj výsledek s výsledkem optimálním a učit se tak,

- h) při outdoor trainingu/learningu** je úkolem pomocí sportovních aktivit poznávat charakter manažerské práce, při plnění zadaného úkolu si účastníci rozšiřují své manažerské způsobilosti jako je komunikace, vedení lidí, vzdělávání může probíhat volně v přírodě, tělocvičně, ale také ve speciálně upravené učebně.

### 2.3.6 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců lze všeobecně definovat jako ohodnocení člena organizace podle určitých kritérií prostřednictvím kvalifikovaného posuzovatele přítomného během pracovního dne.

Hodnocení je velmi důležité a mělo by se proto provádět v každém podniku. Je nutné zejména z toho důvodu, že posudky o výkonu zaměstnanců jsou nezbytné k tomu, aby bylo možné provést další personální rozhodnutí v podniku.

V praxi má hodnocení obvykle následující průběh: hodnocení se provádí pravidelně (většinou jedenkrát za rok). Nadřízený, který vypracovává posudek, by měl v této hodnotící době pozorovat výkonové chování pracovníka, přičemž jako pomocný materiál mu slouží hodnotící dotazník. Poté, co je posudek hotov, nastane fáze, ve které dochází k pohovoru mezi nadřízeným a pracovníkem. Zde má nadřízený povinnost seznámit pracovníka se sepsaným posudkem na jeho osobu, objasní mu příčiny problémů, pracovníkovi umožní se k posudku vyjádřit či navrhne opatření pro zlepšení výkonu. V posledních letech se stále častěji dává význam pohovoru a společnému vytváření cílů a opatření.

Při hodnocení se nabízí otázka – „Kdo by měl hodnotit“? Hodnotit může nadřízený, některý z kolegů, další osoby, či všichni dohromady. Ideální stav by byl ten, kdy by všichni hodnotitelé došli ke stejnému posudku. K dokonalé shodě však není možné dospět – mnohdy se totiž objevují podstatné rozdíly.

- **Nadřízený** je chápán jako základní článek, který musí mít dostatek možností pozorovat chování svého pracovníka – proto se provádí školení nadřízeného prostřednictvím posuzovacího tréninku. Hlavním argumentem, kterým disponuje nadřízený, jsou různé výhody jako prémie, přidělení lehčích úkolů, zvýšení mzdy, přičemž jejich přiznání či odepření by mělo být vázáno

na hodnocení pracovníka. Důležitá je zde ale délka, po kterou je zaměstnanec zaměstnán. Ti, kteří jsou v podniku zaměstnáni krátkou dobu se teprve projevují, nadřízený tedy nemá dostatek vzorků k posouzení výkonu. Právě zde jsou posudky kolegů stavěny nad posudek nadřízeného. Druhým problémem, který se může vyskytnout, je zkreslení dojmu o zaměstnanci. Ten se může snažit vědomě ovlivnit dojem, který o nich získá nadřízený a tím pádem získá lepší posudek. Tento fenomén je označován jako řízení dojmu,

- Hodnocení prostřednictvím **kolegů** se provádí v méně organizacích, v posledních letech se však používá stále častěji a to především ve výzkumných a vývojových odděleních.
- V roli hodnotitele se mohou objevit i **podřízení** toho pracovníka, který má být hodnocen a to v tzv. „posuzování směrem vzhůru.“ Při hodnocení, ze strany podřízeného, se používá formy dotazníků na bázi anonymity a je posuzováno právě chování, nikoliv celkový výkon vedoucího pracovníka,
- Může se objevit případ, že pracovník bude hodnotit **sám sebe**. V takovém případě obdrží pracovníci spolu s oznámením a termínem posudkového pohovoru také přípravný dotazník pro pohovor. Na základě informací z vlastního a z hodnocení nadřízeného se pak při pohovoru sestaví společně posudek. Často ale dochází ke konfliktům, které pramení z rozdílného hodnocení.
- Využitím metody **hodnocení kolem dokola**<sup>13</sup> můžeme získat doplnění individuálního posudku provedeného nadřízeným o vlastní sebehodnocení, posudky kolegů či zákazníků a to ve smyslu získání celkového odhadu výkonu pracovníka. Mají přitom být podchyceny všechny výkonové aspekty chování pracovníka a to ze všech skupin osob, se kterými přichází v rámci své pracovní činnosti do styku. Uvádí se tři skupiny těchto osob – nadřízený, podřízený a vedoucí sám. Většinou pracují s písemnými posudky, přičemž jejich vyhodnocení provádí třetí osoba, kterou může být personální oddělení či externí poradce.

---

<sup>13</sup> Hodnocení 360 stupni, v angličtině známo jako multi-source-feedback.

### 3 Řízení lidských zdrojů v České správě sociálního zabezpečení

Česká správa sociálního zabezpečení (dále jen ČSSZ) je orgánem státní správy a zároveň samostatnou rozpočtovou organizací podřízenou Ministerstvu práce a sociálních věcí. Působí v oblastech důchodového pojištění, nemocenského pojištění a lékařské posudkové služby. ČSSZ byla zřízena sloučením Úřadu důchodového zabezpečení v Praze, České správy nemocenského pojištění a Správy nemocenského pojištění Svazu českých a moravských výrobních družstev zákonem České národní rady č. 210/1990 Sb., o změnách působnosti orgánů České republiky v sociálním zabezpečení a o změně zákona č. 20/1966 Sb., o péči o zdraví lidu, kterým byl novelizován zákon ČNR č. 114/1988 Sb., o působnosti orgánů ČSR v sociálním zabezpečení s účinností od 1. září roku 1990.

#### 3.1 Česká správa sociálního zabezpečení

*„ČSSZ je v souladu s ustanovením § 3 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích **organizační složkou státu**, není tedy samostatnou právnickou osobou. Tím ale není dotčena její působnost podle zvláštních právních předpisů (zejména z oblasti sociálního zabezpečení) a její jednání v těchto případech je jednáním státu.“<sup>14</sup>*

##### 3.1.1 Poslání a vize ČSSZ, strategické cíle pro období let 2007-2011

ČSSZ je moderní úřad a nositel sociálního pojištění. Funguje způsobem, který odpovídá moderním technologiím informační společnosti třetího tisíciletí. Orientuje se především na vytvoření maximální hodnoty pro klienta a tím dosažení co nejvyššího splnění očekávání a co nejvyšší míry jeho spokojenosti.

**Strategické cíle ČSSZ jsou čtyři a patří mezi ně:**

- **Strategický cíl č. 1 - Centralizace informačního systému ČSSZ** – kdy cílem je další centralizace dat jako nezbytného předpokladu pro schopnost plnění povinností ČSSZ dle zákona při vedení registru pojištěnců a pro realizaci systémových změn právní úpravy a způsobu provádění sociálního zabezpečení

---

<sup>14</sup> ČSSZ. *Profil organizace* [online]. [cit. 2008-02-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz>>.

v oblasti nemocenského, důchodového pojištění, úrazového pojištění, a také při výběru pojistného na sociální zabezpečení.

- **Strategický cíl č. 2 - Příprava a realizace vnitrostátní a mezinárodní výměny dat** - cílem je vytvoření technických předpokladů pro realizaci úkolů ČSSZ při vnitrostátním získávání a poskytování dat takovým způsobem, který umožňuje dálkový přístup, a dále nahradit papírovou komunikaci mezi institucemi členských států Evropské unie elektronickou.
- **Strategický cíl č. 3 - Pokračovat ve zdokonalování administrativy systému důchodového a nemocenského pojištění a výběru pojistného** - v rámci připravovaných reforem systému sociálního zabezpečení stanovit, s ohledem na specifika působnosti orgánů sociálního zabezpečení, možné odchylky od obecné právní úpravy správního řízení a připravit podmínky pro jejich realizaci, s cílem snížit administrativní zatížení a finanční náklady a zvýšit racionalitu, efektivitu a rychlost správního řízení při současném zachování nebo rozšíření práv účastníků řízení.
- **Strategický cíl č. 4 - Komplexní řešení bezpečnosti informací v ČSSZ dle BS ISO/IEC 17799** - cílem je dosažení vyšší úrovně řízení bezpečnosti než vyžadují platné právní předpisy ČR a to s využitím nejlepší praxe v nejrozvinutějších zemích EU. Především se zde usiluje o vytvoření vlastní strukturované dokumentace bezpečnostní politiky ČSSZ dle evropského standardu britské normy ISO/IEC 17799 a implementace z ní vybraných bezpečnostních opatření ve všech oblastech organizace a řízení.

### 3.1.2 Organizační struktura

Organizační struktura je upravena **Organizačním řádem ČSSZ**. Jedná se o základní vnitřní organizační směrnici, jež je závazná pro všechny zaměstnance, kteří jsou k ČSSZ v pracovněprávním vztahu. Upravuje tedy i zásady organizace a řízení, pravomoc a odpovědnost vedoucích zaměstnanců a pravidla pro jejich zastupování, pracovní náplň jednotlivých organizačních útvarů a vztahy nadřízenosti a podřízenosti mezi nimi.

Na celou ČSSZ dohlíží ředitel. Dále se skládá z ústředí ČSSZ, Krajských správ sociálního zabezpečení, Okresních správ sociálního zabezpečení, Pražské správy sociálního zabezpečení a Městské správy sociálního zabezpečení v Brně. Jejich uspořádání můžeme vidět na obrázku č. 3.1.

Obr. č. 3.1 Organizační struktura ČSSZ



Zdroj: ČSSZ, Organizační struktura (2008).

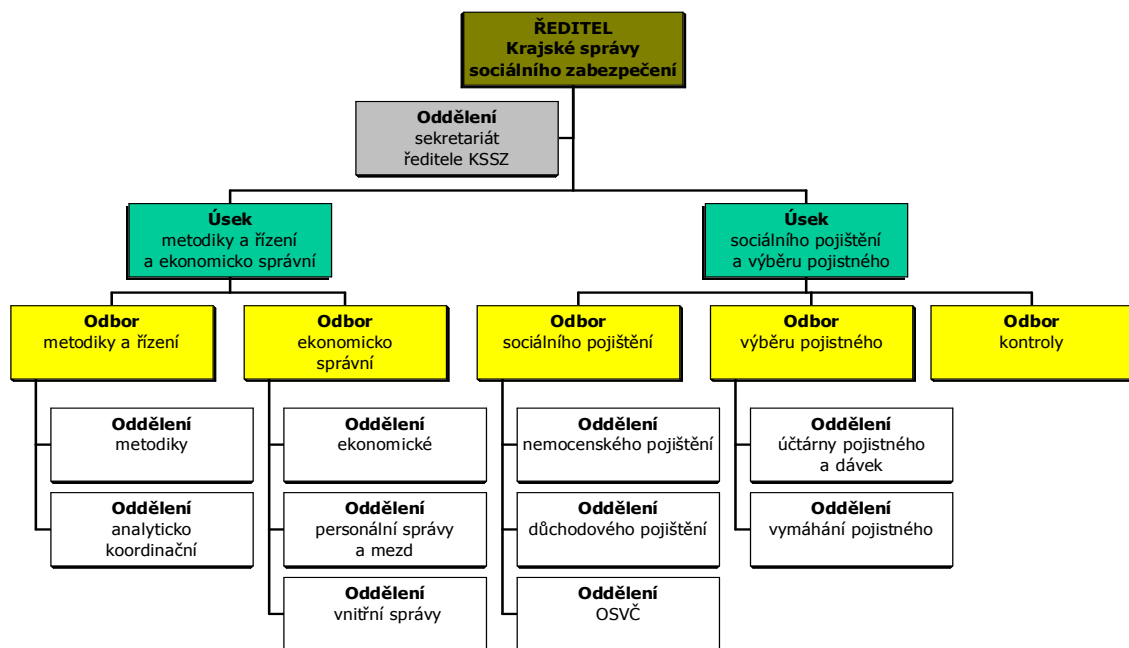
Ústředí ČSSZ je centrální organizační jednotkou s působností v oblasti koncepční, metodické, řídicí, koordinační, kontrolní a výkonu určených procesů a činností sociálního zabezpečení. Sídlo má v Praze a tvoří ho pět úseků složených z dvaceti jedna odborů a jednoho samostatného oddělení a dále šest organizačních útvarů přímo řízených ředitelkou ČSSZ. Okresní správy sociálního zabezpečení (OSSZ) jsou územní organizační jednotky, které se podílejí ve vymezených oblastech na realizaci sociálního pojištění v okruhu své působnosti. Ve městech, kde mají zároveň sídla vyšší územní samosprávné celky se vnitřní organizace OSSZ označují jako Krajské správy sociálního zabezpečení (KSSZ) a na celém území ČR je jich celkem patnáct.<sup>15</sup> Mají rozšířenou působnost, tzn. že, kromě kompetence OSSZ, vykonávají působnost, jejímž účelem je zajistit pro všechny OSSZ daného kraje výkon některých společných činností (krajská působnost). V rámci krajské působnosti vykonávají KSSZ ve vztahu k OSSZ řídicí a metodické činnosti a zajišťují pro ně činnosti v oblasti administrativně a ekonomicko správní, personální a provozní správy. KSSZ mohou ve své působnosti vykonávat další činnosti, které nelze efektivně zabezpečit pro všechny OSSZ z ústředí, což zahrnuje i komunikace mezi ústředím ČSSZ a OSSZ. Ředitele OSSZ jmenuje a odvolává ředitelka ČSSZ na návrh ředitele KSSZ. OSSZ zajišťují informační servis pro klienty. Vzájemné vztahy a činnosti nám přibližují obrázky č. 3.2 a 3.3 níže.

<sup>15</sup> Jedná se o KSSZ pro Jihočeský kraj, Jihomoravský kraj, Karlovarský kraj, Královéhradecký kraj, Liberecký kraj, Moravskoslezský kraj, Olomoucký kraj, Pardubický kraj, Plzeňský kraj, Středočeský kraj, Ústecký kraj, kraj Vysočina a Zlínský kraj. Pro pražské klienty je k dispozici Pražská správa sociálního zabezpečení, pro brněnské Městská správa sociálního zabezpečení Brno (MSSZ).



Obr. č. 3.2 Organizační schéma KSSZ pro Moravskoslezský kraj

**Organizační schéma KSSZ pro Moravskoslezský kraj (OSSZ Ostrava - město)**

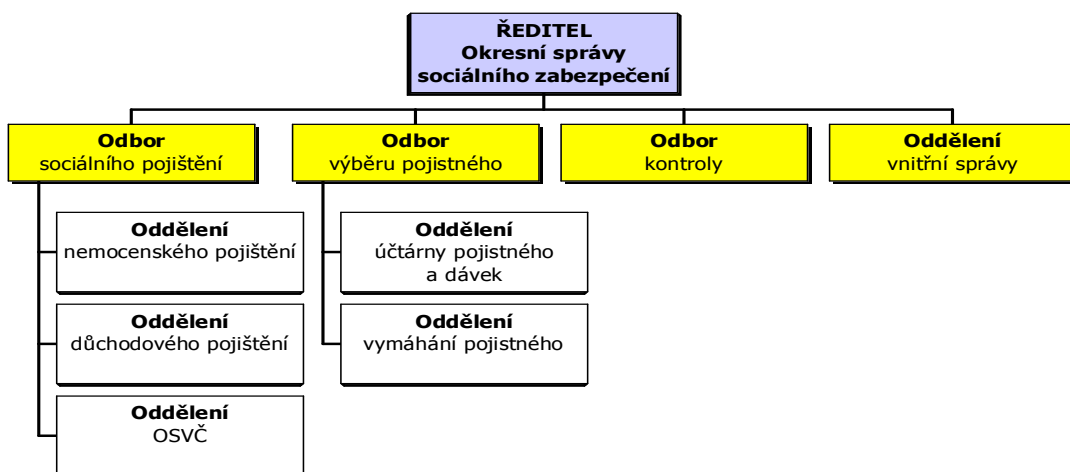


*Zdroj: Interní materiály KSSZ*

Úsek metodiky a řízení a ekonomicko správní vykonává působnost v krajské úrovni, tj. vnitřní servis pro všechny OSSZ daného kraje. Úsek sociálního pojištění a výběru pojistného zajišťuje činnosti vyplývající z působnosti OSSZ a jeho struktura je taktéž shodná s organizačním schématem OSSZ.

Obr. č. 3.3 Organizační schéma OSSZ

**Jednotné organizační schéma OSSZ,  
(které nevytvářejí územní pracoviště)**



*Zdroj: Interní materiály KSSZ*

Pražská správa sociálního zabezpečení (PSSZ) společně s OSSZ jsou vnitřními územními organizačními jednotkami, které zabezpečují výkon procesů a činností sociálního

zabezpečení v souladu s příslušnými obecně závaznými právními předpisy a vnitřními organizačními směrnici. PSSZ má na starosti celkem dvanáct územních pracovišť, které se zřizují v městských obvodech a částech Prahy. Jejich úkolem je provádět sociální pojištění v rámci své působnosti a zajišťovat informační servis pro své klienty. Na stejné úrovni stojí Městská správa sociálního zabezpečení (MSSZ), která má na starosti dvě územní pracoviště, ovšem její sídlo je v Brně.

Služby veřejnosti poskytuje celkem devadesát dva pracovišť ČSSZ v rámci celé ČR.

### **3.1.3 Působnost a úkoly ČSSZ**

Postavení a úkoly ČSSZ jsou stanoveny zákonem č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení.

Podle ustanovení § 5 odst. 1 tohoto zákona plní ČSSZ tyto úkoly:

a) rozhoduje o:

- dávkách důchodového pojištění, pokud není stanoveno, že o nich rozhoduje jiný orgán sociálního zabezpečení a zařizuje výplaty těchto dávek,
- o povinnosti občana vrátit dávku důchodového pojištění poskytnutou neprávem nebo v nesprávné výši, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- o povinnosti organizace nahradit neprávem vyplacené částky na dávce důchodového pojištění, pokud je o této dávce oprávněna rozhodovat,
- o odvoláních ve věcech, v nichž v prvním stupni rozhodla okresní správa sociálního zabezpečení,
- o odstranění tvrdostí, které by se vyskytly při provádění sociálního zabezpečení, pokud jí bylo v jednotlivých případech svěřeno.

b) vymáhá neprávem vyplacené částky na dávkách důchodového pojištění, přitom je oprávněna provádět správní výkon rozhodnutí ve věcech důchodového pojištění,

c) jedná před soudem v řízení o přezkoumání rozhodnutí ve věcech sociálního zabezpečení,

d) plní úkoly při výplatě dávek sociálního zabezpečení do ciziny,

e) řídí a kontroluje činnost okresních správ sociálního zabezpečení,

f) dává souhlas ke změně pobytu práce neschopného občana při odjezdu do ciziny,

g) zajišťuje vydávání tiskopisů předepsaných podle tohoto zákona,

h) vede registr pojištěnců nemocenského a důchodového pojištění,

i) vymáhá vrácení neprávem vyplacených částek dávek důchodového pojištění.

přítom je oprávněna provádět správní výkon rozhodnutí.

Kromě zákonem stanovených úkolů vykonává ČSSZ další důležité činnosti, které zajišťují efektivní provoz, např. odpovídá za účelné vynakládání rozpočtových prostředků na sociální zabezpečení, sestavuje návrhy plánu a rozpočtu pro zajištění provozu ČSSZ, odpovídá za vedení klasických a automatizovaných evidencí dat potřebných pro rozhodování ve věcech důchodového pojištění, nemocenského pojištění a lékařské posudkové služby, odpovídá za vytváření a rozvíjení automatizovaného informačního systému a provádí racionalizační opatření v oblasti sociálního zabezpečení, odpovídá za správu svěřeného majetku (budov, zařízení, výpočetní techniky atd.).

## **3.2 Vztah České správy sociálního zabezpečení k subjektům**

ČSSZ je institucí státní a proto jsou zde velmi důležité vztahy, které ČSSZ udržuje s dalšími orgány a subjekty ve své činnosti. Samozřejmě jako hlavní je vztah k Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR (MPSV ČR) pod jehož působnost spadá.

### **3.2.1 Vztah k Ministerstvu práce a sociálních věcí České republiky**

Jak už jsme zmínili výše, ČSSZ je podřízena právě MPSV ČR. Obsah tohoto vztahu je definován ve statutu nazvaném **Organizační řád ČSSZ**. Z tohoto statutu vyplývá, že ČSSZ se při svém výkonu řídí pokyny MPSV ČR, podílí se na návrzích obecně závazných právních předpisů a metodických pokynů v oblasti sociálního zabezpečení, které zpracovává MPSV ČR, také musí předkládat své návrhy nebo náměty týkající se sociálního zabezpečení a podávat předepsaná hlášení, zprávy o své činnosti i o jevech, které spravuje.

### **3.2.2 Vztah k jiným subjektům**

Při zajišťování svých úkolů spolupracuje ČSSZ i s ostatními orgány státní správy, organizacemi a dalšími subjekty, které se podílejí na provádění sociálního zabezpečení v ČR nebo vykonávají jiné činnosti s touto oblastí bezprostředně související. V tomto případě je definován vztah k těmto subjektům **Prozatímním statutem**, kde je mimo jiné stanoveno, že orgány ČSSZ a OSSZ jsou povinny zachovávat mlčenlivost o skutečnostech, se kterými se seznámily. ČSSZ spolupracuje zejména s:

- orgány sociálního zabezpečení Ministerstva obrany, Ministerstva vnitra a Ministerstva spravedlnosti, vzájemné předávání podkladových materiálů a výplat některých důchodů,
- Ministerstvem zdravotnictví, Všeobecnou zdravotní pojišťovnou a dalšími zdravotními pojišťovnami,
- Ministerstvem financí ve věcech rozpočtových prostředků, zřizování účtů,
- peněžními ústavy, především Česká národní banka, která vede účty ústředí ČSSZ a detašovaných pracovišť ČSSZ,
- státním podnikem Česká pošta - zajišťuje většinu hotovostních výplat důchodů,
- zdravotnickými zařízeními při posuzování zdravotního stavu a zajišťování výplat důchodů do těchto zařízení, přičemž součinnost ČSSZ s těmito zařízeními vyplývá ze zákona,
- ústavy sociální péče při zajišťování výplat důchodů do těchto zařízení,
- fyzickými a právníckými osobami při plnění úkolů v oblasti sociálního zabezpečení a lékařské posudkové služby,
- orgány ČSSZ jsou oprávněny požadovat od všech orgánů státní správy i zaměstnavatelů bezplatné poskytnutí informací nezbytných pro provádění sociálního zabezpečení, informace musí být doručeny nejpozději do 30 dnů,
- v rámci legislativního procesu a přípravy koncepce sociálního zabezpečení spolupracuje ČSSZ se členy příslušných výborů Poslanecké sněmovny a Senátu Parlamentu ČR. Při mezirezortních připomínkových řízeních ČSSZ spolupracuje i s dalšími ústředními orgány státní správy ČR.

### 3.2.3 Klientský přístup

K hlavním a velmi důležitým prioritám ČSSZ patří kvalitní a rychlé poskytování služeb a informací klientům. Lidé se mohou obrátit na informační kancelář Ústředí ČSSZ, klientská centra a informační pracoviště jednotlivých OSSZ, call centrum a v dnešní době již obvyklé webové stránky.

Více než polovina územních jednotek ČSSZ poskytuje služby v klientských centrech. Ta jsou díky moderním vyvolávacím systémům zárukou rychlých a plynulých služeb pro veřejnost. Zajišťují také potřebné soukromí, bezpečí a bezbariérový přístup. ČSSZ v rámci komunikační strategie také vydává, nejen pro své klienty, i odborný měsíčník Národní pojištění. V rámci publikační činnosti vydává informační materiály jako Výroční zprávy, Zprávy o činnosti, Statistickou ročenku, letáky a brožury. Jako příklad můžeme uvést

aktuální letáky pojednávající o nemocenském a sociálním pojištění, Lékařské posudkové službě, EU či o ČSSZ obecně. Všechny tyto dokumenty si lidé mohou zdarma vyzvednout na všech pracovištích ČSSZ. Kromě toho jsou umístěny i na webových stránkách ČSSZ.<sup>16</sup>

### 3.3 Řízení lidských zdrojů v České správě sociálního zabezpečení

ČSSZ v současné době zaměstnává asi 8 400 zaměstnanců, přičemž dvě třetiny z nich tvoří ženy. Při takovém množství zaměstnanců je ŘLZ velmi důležité. V souladu s mezinárodní praxí se zde usiluje o rozvoj celoživotního vzdělávání a učení, orientované především na lepší pracovní uplatnění a zvýšení konkurenceschopnosti lidského kapitálu. Cílem ŘLZ je dosáhnout optimálního souladu mezi potřebami a zájmy ČSSZ na straně jedné a potřebami a zájmy zaměstnanců (tj. vzdělávání, plné uplatnění a využití schopností, rozšiřování kvalifikace, postup v kariéře, uspokojení z obsahu a výsledků práce) na straně druhé. V souvislosti s členstvím v EU se přihlíží také k otázkám postojů, hodnot, odborné a jazykové kvalifikace, absorbování nových informací a zkušeností ve složitém mezinárodním prostředí, navazování nových kontaktů, spolupráce se zahraničními partnery atd.

Zaměstnanci se při své práci řídí **Etickým kodexem zaměstnanců ČSSZ**, ve kterém jsou řešeny např. jednání s klienty, spolupracovníky či protikorupční jednání.

#### 3.3.1 Plánování zaměstnanců

Při plánování zaměstnanců není předepsáno, jaká by měla být struktura zaměstnanců. Plánování má být naopak dynamické a schopné pružně reagovat na změny ve strategii organizace i na změny vnějších podmínek. A to i přesto, že legislativní podmínky ne vždy takovou pružnost umožňují. Plánování zaměstnanců je rozděleno na tři části:

- 1) demografická struktura,
- 2) vnitřní lidské zdroje,
- 3) cílová personální struktura.

- 1) První část plánování zaměstnanců se zabývá analýzou **vnějších demografických podmínek** a odhadem jejich budoucího vývoje. Demografická struktura obyvatelstva má totiž podstatný vliv na složení zaměstnanců ČSSZ a to zejména s ohledem na budoucí změny organizačního členění. Objevují se zde dva problémy a to ty, že

---

<sup>16</sup> Webové stránky ČSSZ: [www.cssz.cz](http://www.cssz.cz)

dostupné demografické údaje se vztahují pouze k současnému období, nikoliv do budoucna a aktualizace těchto informací je časově velmi náročná a k veřejnosti se dostane s velmi značným časovým zpožděním.

K velmi významným demografickým vlivům patří **pohyb obyvatelstva a přírůstek stěhováním**, který může působit na pohyb zaměstnanců v ČSSZ. V ČR se stále hodně mluví o problému, který patří do oblasti demografie a jedná se o **nezaměstnanost**, resp. míru nezaměstnanosti, která má podle MPSV vliv na ochotu zaměstnanců měnit zaměstnání a stěhovat se za prací. Následně tedy i fluktuaci zaměstnanců ČSSZ v jednotlivých regionech. Jako poslední vliv, který zmíníme je **věková a kvalifikační struktura populace**. Ve všech krajích, co se týče zaměstnanců v ČSSZ, je nejpočetnější věkovou skupinou skupina 60 let a více a nejméně početnou skupina 40 až 49 let. Vzhledem k vzdělanostní struktuře lze konstatovat, že v zaměstnaneckých řadách ČSSZ převládají středoškoláci. V součtu středoškoláků s vysokoškoláky ale dojdeme k závěru, že jejich počet je dostatečný k tomu, aby bylo usnadněno obsazování odborných pozic.

- 2) V části **vnitřní lidské zdroje** dochází k analýze těchto zdrojů, která je prováděna průběžně a může probíhat současně s prvním krokem. Z analýz vyplývá, že největší zastoupení v zaměstnanecké struktuře tvoří zaměstnanci s úplným středním odborným vzděláním (USO) a to především ve věku od 50 do 60 let, vzhledem k počtu skupiny zaměstnanců v letech 40 až 50 bude i nadále posilovat, což znamená převahu postproduktivního věku. Počítá se s tím hlavně u agend sociálního pojištění, např. důchodovou agendu vykonává asi 27 % zaměstnankyň ve věku od 50 do 60 let. Naopak u zahraničních agend se tento věk snižuje (asi 42 % zaměstnanců je ve věku 20 až 30 let). Tato analýza pak tvoří základ pro třetí část.
- 3) Zde se už definují **cíle personálního plánování, nástroje související s jejich naplněním a optimální profil zaměstnance ČSSZ** a to v souladu s výše zmíněnými strategickými cíli. Známe dva základní nástroje k naplnění cílů v oblasti plánování zaměstnanců a to modifikace používaných nástrojů výběru zaměstnanců tak, aby umožňovaly výběr určité skupiny zaměstnanců na potřebné pozice (do budoucna se počítá s vyšším zástupem zaměstnanců s bakalářským stupněm VŠ vzdělání právního a ekonomicko-právního směru – stávající zaměstnanci se budou vzdělávat v rámci bakalářských programů, které jim nabídne ČSSZ a budou také

přijati noví již vzdělaní uchazeči) a motivace zaměstnanců ke vzdělávání tak, aby byly naplněny potřebné úrovně vzdělání. Co se týče cílů plánování, jmenujeme tyto čtyři:

- **Udržování a posílení podílu zaměstnanců s USO vzděláním, na kterých spočívá provádění klíčových agend ČSSZ prostřednictvím vhodných motivačních nástrojů zaměřených právě na tuto kvalifikační skupinu.** Tento cíl může být lépe splněn, pokud bude ČSSZ nabízet svým zaměstnancům možnost zvýšit si stupeň vzdělání.
- **Vzhledem k očekávaným transformačním změnám, posilovat složku tvořenou vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci a to nejen v manažerských, ale také na metodických a koncepčních pozicích.**
- **Pomocí cílených nástrojů výběru zaměstnanců zvyšovat především podíl věkové kategorie zaměstnanců do 30 let.**
- **Dosažení optimálního profilu zaměstnance ČSSZ – personální struktura by měla být přibližně taková, aby zde bylo zaměstnáno více než 30 % zaměstnanců s USO vzděláním ve věkovém složení 21 až 40 let vykonávající agendu sociálního zabezpečení na územních organizačních složkách, k zaměstnancům s bakalářským vzděláním ekonomického a právního směru ve věkovém rozpětí od 21 do 30 let uplatňující se především při výběru pojistného a vymáhání pohledávek by se mohlo „přesunout“ současných 14,5 % zaměstnanců ČSSZ, kteří mají SŠ vzdělání od 30 let. A nakonec, aby zaměstnanci s VŠ vzděláním právního a ekonomického směru ve věkovém rozpětí 30 až 50 let, vykonávající metodickou a koncepční činnost v ústředí ČSSZ obsadili asi 12 % z celkového počtu pracovních míst.<sup>17</sup>**

### 3.3.2 Získávání pracovní síly

Při získávání pracovní síly je základním prvkem konkrétní místo, které je definováno popisem pracovní činnosti a kritérii pracovního místa. Z celkového výčtu adeptů o uvolněné místo se primárně použije metoda výběru z vnitřních zdrojů, tzn. s využitím zaměstnanců vykonávajících činnosti v úřadě. Z tohoto důvodu je ale nezbytná včasná informovanost o rozvoji či útlumu určité technologie, který bude mít dopad na změnu organizační a zaměstnanecké struktury. Celé toho konání probíhá ve čtyřech fázích:

- 1) uvolnění pozice a definování všech kritérií výběru,

---

<sup>17</sup> Procentuální údaje jsou pouze odhady. Ke konkrétním údajům bychom se dostali až po rozhodnutí o organizačních změnách a zpracování personálního projektu.

- 2) volba nástroje výběru dle typu pozice,
- 3) první výběr vhodných uchazečů, který provádí personální odbor,
- 4) pohovory a vlastní výběr zaměstnance – provádí vedoucí pracovník.

Také musíme rozlišovat nástroje, které se použijí při výběru na určitou pozici:

- 1) top manažerské pozice - výběrové řízení před výběrovou komisí,
- 2) specializované odborné pozice – vnitřní výběrové řízení, v případě neúspěchu se použije vnější výběrové řízení pomocí nástrojů z bodu třetího,
- 3) ostatní pozice:
  - volný nábor podle vlastní databáze uchazečů,
  - inzerce (na personálních serverech, webových stránkách ČSSZ),
  - požadavek na úřad práce.

### 3.3.3 Přijímání zaměstnance

Po náboru pracovní síly nastává přijímání zaměstnance do pracovního poměru. Ten se zakládá **pracovní smlouvou** mezi ČSSZ a novým zaměstnancem. Smlouva může být uzavřena na jakémkoli stupni organizace ČSSZ – v Ústředí ji uzavírá ústřední ředitel, v územních organizačních jednotkách ředitelé OSSZ, KSSZ, ředitel PSSZ a ředitel MSSZ Brno. Pracovní poměr zde může vzniknout i **jmenováním** (stejně jako odvolání provádí ústřední ředitel ČSSZ) podle § 33 odst. 3 zákona č. 262/2006 Sb., Zákoníku práce. Při splnění předpokladů stanovených zákonem č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví některé další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, v platném znění, u:

1. náměstka ústředního ředitele ČSSZ,
2. vrchních ředitelů úseků ústředí ČSSZ,
3. ředitele PSSZ,
4. ředitele MSSZ Brno,
5. ředitelů KSSZ,
6. ředitelů OSSZ,
7. náměstků ředitele KSSZ, PSSZ a MSSZ Brno,
8. ředitelů odborů ústředí ČSSZ,
9. vedoucích územních pracovišť PSSZ a MSSZ Brno,



#### 10. vedoucích oddělení ústředí ČSSZ.

Pracovní smlouva nebo jmenovací dekret se vyhotovuje písemně, zaměstnanci se předává nejpozději v den jeho nástupu do práce. Spadá-li sjednaný den vzniku pracovního poměru na svátek či den pracovního klidu, předávají se zaměstnanci pracovní smlouva a další dokumenty v poslední pracovní den, který svátku či dni pracovního klidu předchází. Jedno vyhotovení pracovní smlouvy či jmenovacího dekretu obdrží zaměstnanec, druhé se zakládá do osobního spisu vedeného v personálním odboru ústředí ČSSZ, resp. oddělení personální správy a mezd KSSZ, PSSZ a MSSZ Brno. Celý tento proces se řídí **Pracovním řádem ČSSZ**, jež je vydáván v souladu s § 306 Zákoníku práce a s předchozím písemným souhlasem Podnikového výboru odborových organizací správ sociálního zabezpečení. Pracovní řád je závazný pro zaměstnance ČSSZ, včetně územních organizačních jednotek.

Zaměstnanec, který nastupuje na nové pracovní místo musí být motivovaný od prvního okamžiku k nejlepší výkonnosti. Proto musí být seznámen s proaktivní strategií ČSSZ a se všemi možnostmi svého osobního růstu, včetně konkrétních možností své budoucí kariéry a oblasti vzdělávání. Cílem je zde snaha vytvořit model individuálního přístupu k zaměstnanci, možnost získat základní informace o novém pracovišti, seznámení s potenciálními spolupracovníky, pochopení své funkce v kontextu dalších oddělení. V případě, že zaměstnanec díky svým schopnostem změní své postavení, musí do něj být uveden. Může se objevit ale problém tzv. „nových šéfů“, kteří se ze svého minulého podřízeného postavení nedokáží správně rozlišovat priority problémů. Proto se zaměstnanec musí seznámit s novými podmínkami své práce, uvědomit si, že je součástí strategického řízení a také že nese odpovědnost za výkonnost a kvalitu práce svých podřízených.

#### 3.3.4 Odměňování

Zaměstnancům ČSSZ náleží za vykonanou práci **plat a odměna za pracovní pohotovost**. Odměňování se řídí § 109 až 112 a § 122 až 150 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, nařízením vlády ČR č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění a rozhodnutím ústředního ředitele ČSSZ o metodice odměňování zaměstnanců ČSSZ.

Příplatek za noční práci, příplatek za práci v sobotu a v neděli a plat nebo náhradní volno za práci přesčas upravují § 125, § 126 a § 127 ZP. Rozhodnutí ústředního ředitele o uplatnění personálních schémat územních organizačních jednotek při zařazování zaměstnanců ČSSZ do platových tříd uvádíme v příloze č. 3.

### 3.3.5 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců představuje velmi důležitou část personálního managementu. V ČSSZ probíhá na principu celoživotního vzdělávání, které je zárukou poskytování kvalitních služeb veřejnosti a je zaměřeno na získání praktických dovedností a širokého okruhu odbornosti. K tomu má dopomoci formování obecných vzdělávacích cílů, formování vzdělávacích cílů pro jednotlivé skupiny zaměstnanců a vytvoření organizačních předpokladů. Vedení ČSSZ usiluje v oblasti vzdělávání zejména o zlepšení nejméně rozvinutých způsobilostí zaměstnanců, které se objevují u schopnosti vést a řídit lidi, flexibility, adaptability a komunikačních dovednostech. Vzdělávání by mělo zohledňovat především užitečnost, efektivitu, stabilitu a dynamiku. K tomu, je třeba podporovat stále prohlubování znalostí, dovedností a stimulovat osobní rozvoj.

V souladu se schváleným **Systémem vzdělávání pracovníků ve veřejné správě** a **Pravidly**, kterými se stanoví způsob přípravy zaměstnanců ve správních úřadech, jsou vzdělávací programy konstruovány v následující struktuře:

#### a) programy povinného vzdělávání:

- vstupní vzdělávání,
- průběžné vzdělávání,
- vzdělávání středního managementu,
- vzdělávání vrcholového managementu.

#### b) další vzdělávací programy

- aktualizací vzdělávání,
- priority vlády – např. podle Usnesení vlády ČR č. 46/2000 k návrhu Jednotné metodiky vzdělávání pracovníků v evropských záležitostech či Usnesení vlády ČR č. 1088/2002 o Systému stanovování jazykových kvalifikačních požadavků (předpokladů) u vybraného okruhu míst ve správních úřadech a prokazování jazykové kvalifikace.

Vzdělávací aktivity jsou dány usnesením vlády č. 270/2002 k Rozboru činností a potřeb Institutu státní správy, včetně analýzy využití kapacity vzdělávacích zařízení jednotlivých resortů a návrh odpovídajícího řešení v oblasti personálního, finančního a materiálně technického zabezpečení činnosti Institutu státní správy. Toto usnesení zahrnuje procesy vzdělávání, jazykové přípravy, manažerských programů, počítačové gramotnosti

i specializovaného odborného vzdělávání. V souladu s Pravidly a Systémem vzdělávání je zpracován **Katalog vzdělávacích modulů ČSSZ**, který svou stavbou umožní v případě nutnosti přechod na systém upravený služebním zákonem.

Kvalita lidských zdrojů je velmi důležitá pro zachování efektivnosti jakékoliv činnosti v ČSSZ a proto u ní dochází k **certifikaci**. Je určena pro všechny zaměstnance na různých organizačních úrovních a představuje způsobilost zaměstnanců k výkonu činnosti a k pracovnímu místu, na kterém jsou zařazeni. Případný rozdíl mezi požadavky a kvalifikací zaměstnance je základ pro další profesní vzdělávání, pro hodnocení zaměstnance, event. pro řízení jeho kariérového růstu.

Mezi metody, které jsou užívány pro vzdělávání zaměstnanců v ČSSZ patří:

- a) **Plány individuálního osobního rozvoje** – Poskytují přehled rozvojových aktivit, do nichž bude zaměstnanec v horizontu asi pět let zapojen (např. odborná školení a kurzy, manažerská průprava, jazyková průprava, kurzy počítačové gramotnosti, apod.). Plán je vystaven individuálně pro každého zaměstnance zvlášť v závislosti na jeho pracovní pozici, a to na bázi rozboru aktuální situace a skutečných potřeb úřadu.
- b) **Plány rozvoje kariéry** - Plánování a řízení kariérového postupu je proces, ve kterém management vybírá, hodnotí, připravuje a rozmísťuje stávající zaměstnance k úspěšnému zvládnutí stanovených cílů. Srovnává se potenciál zaměstnance s požadavky budoucího pracovního zařazení, čímž ČSSZ vytváří personální rezervy. Databáze je sledována, jednou ročně aktualizována a personálním odborem udržována.
- c) **Školící programy** – Pokud se použije vzdělávání prostřednictvím těchto programů předpokládá se vydání vnitřních certifikátů/osvědčení. ČSSZ se stejně jako celá ČR musí vyrovnat s generačním problémem lidských zdrojů a vytvářet podmínky pro jejich současné i budoucí uplatnění v souvislosti s připravovanou organizační změnou
  - **Informační gramotnost zaměstnanců** s cílem zajistit a rozvíjet schopnosti zaměstnanců rozeznat, kdy a k čemu potřebují informace, jak je vyhledávat, porovnávat, hodnotit a efektivně využívat a zvýšit úroveň znalostí informačních technologií a dovedností používat osobní počítač a běžné aplikace nejefektivnějším způsobem. K tomu jsou uzpůsobeny kurzy ECDL, které jsou určeny pro zvýšení

produktivity práce zaměstnanců, kteří používají osobní počítač ke své práci a slouží k poskytnutí základní kvalifikace umožňující lidem stát se součástí informační společnosti.

- **Občanská gramotnost zaměstnanců** - posilovat občanskou gramotnost nejen v kontextu právního vědomí, uplatňování morálních a životních zásad, demokratického prosazování zájmů, ale i přijímání odpovědnosti s důrazem na sounáležitost a loajalitu k ČSSZ.
  - **Jazyková gramotnost zaměstnanců** – na konkrétních funkcích by měla být velmi důležitým kvalifikačním předpokladem jazyková gramotnost, stejně tak by se z ní měla stát vzdělávací priorita u zaměstnanců, přičemž hlavním cizím jazykem by měl být jazyk anglický.
  - **Kompetenční modely** – jak již vyplývá z názvu, zde se budou definovat základní kompetence a další související kompetence.
  - **Rekvalifikační projekty** - při případných organizačních změnách bude třeba realizovat školení zaměstnanců a v předstihu připravit další rekvalifikační programy, které zcela zajistí přizpůsobivost na nové podmínky.
  - **E-learning** je v ČSSZ využíván jako jedna z forem efektivního vzdělávání, jež probíhá jako interní vzdělávání a také v rámci spolupráce a předávání zkušeností jak s organizacemi státní správy, tak i subjekty soukromého sektoru. Díky moderním technologiím se doba zaškolení pomocí e-learningu výrazně zkracuje, současně dochází i k finančním úsporám.
- d) **Rekvalifikace** - Snahou je připravit na jednotlivých odborech rekvalifikační týmy z řad zaměstnanců (lektorů, konzultantů, metodiků), které se budou podílet na rekvalifikačních programech, realizovaných v rámci restrukturalizace ČSSZ a přesunech pracovních činností z ústředí ČSSZ na oblastní pracoviště a územní jednotky.
- e) **Lektorský sbor** - Vyvíjí činnosti pro oblast evropského práva sociálního zabezpečení, sociálního zabezpečení nebo informačních technologií. Lektorem může být odborný zaměstnanec jednotlivých oblastí, který musí mít schopnost kombinovat vzdělávací a profesionální kompetence, řídit

tým, organizovat práci, definovat úkoly či rozvíjet schopnosti svých kolegů. Náplní práce lektora je kromě přednášení i pár dalších činností, z nichž můžeme uvést např. to, že stanovuje pedagogický cíl, vybírá, jaké pedagogické metody a postupy jsou nejvhodnější pro splnění daného cíle, vypracovává plán vzdělávací lekce, připravuje a používá hodnotící nástroje podle předem stanovených cílů, které umožní ověřit a kontrolovat učební výsledky a účinnost vzdělávání.

K dalšímu vzdělávání zaměstnanců je využíváno externích vzdělávacích firem a katalogové nabídky ISS.

V únoru 2005 zahájilo svou činnost výukové středisko ČSSZ Karlovy Vary. Vyučovat se začalo 14. března 2005 a během prvních dvaceti pracovních dnů bylo odučeno dvě stě dvacet tři hodin, vystřídal se třicet pět lektorů a prvních sto dvacet osm zaměstnanců získalo „Osvědčení o školení.“ Součástí moderního pracoviště na úrovni vzdělávacích center EU jsou moderní učebny vybavené výkonnými počítači, videotechnikou, buňkami pro tlumočení a velkou výhodou je rovněž ubytovací kapacita pro padesát dva lidí. Lektorský sbor, který ve středisku působí, tvoří zkušení odborníci s pedagogickým talentem z řad vlastních zaměstnanců ČSSZ, vyučují i profesori právnické fakulty Univerzity Karlovy v Praze, kolegové z partnerských institucí ze zemí Evropské unie či specialisté Evropské komise. ČSSZ výukové středisko velmi potřebovala. Dosud totiž měla pouze dvě pracoviště, která se nacházela v Křešicích u Benešova, kde maximální kapacita školených byla třicet míst a v Kroměříži, kde kapacita tvořila jen dvacet osm míst. Pokud vezmeme do úvahy, že ČSSZ má celkově asi osm tisíc zaměstnanců, byly tyto prostory značně nevyhovující. Moderní prostory v Karlových Varech umožňují, aby se najednou školilo téměř tři sta pracovníků.

### **3.3.6 Pracovní uplatnění zaměstnanců**

Změna pracovního zařazení patří k efektivním a náročným metodám individuálního profesního rozvoje. Spočívá ve zvyšování motivace vybraných osobností k větší angažovanosti pro cíle instituce a tím k řízení jejich výkonnosti. Zároveň jim umožňuje změnu pracovní náplně a větší možnost seberealizace. Předpokladem je velká angažovanost a zájem o práci v ČSSZ. Cílem je připravit osobnosti, které dobře znají prostředí, probíhající procesy a danou odbornou problematiku, pro budoucí manažerské funkce. Tato metoda rotace umožňuje vyzkoušet a prověřit schopnosti v oblasti řízení lidí,

výkonnost a flexibilitu zaměstnanců. Jestliže ale zaměstnavatel zaměstnance převede na jinou práci, než odpovídá pracovní smlouvě a zaměstnanec s takovým opatřením nesouhlasí, může jej zaměstnavatel převést jen po projednání s odborovou organizací. Projednání není třeba, pokud celková doba převedení nepřesáhne dvacet jedna pracovních dnů v kalendářním roce.

Odchod zaměstnance do starobního důchodu (SD) je přirozeným způsobem ukončení pracovního poměru. Proces takového odchodu, který je nazýván penzionování, by měl začínat daleko dříve než v okamžiku, kdy zaměstnanec sepíše žádost o jeho přiznání. Pensionování se týká odchodu aktivních zaměstnanců do starobního důchodu, nikoli pracujících důchodců, kteří již důchod přiznaný mají a jsou zaměstnáni v pracovním poměru na dobu určitou. Cílem celého procesu je plynulý, bezkonfliktní odchod zaměstnanců, kteří splňují podmínky pro přiznání SD a maximální využití jejich zkušeností při zapracování jejich nástupců.

V současné době tento odchod záleží na svobodné volbě zaměstnance, ovšem musí být sjednán pracovní poměr na dobu určitou, pokud již tak není sjednán. V případě účinnosti služebního zákona, bude výkon služby podle § 57 odst.1 písm. d) ukončen k 31. prosinci kalendářního roku, ve kterém dovrší státní zaměstnanec 65 let a pro skupinu zaměstnanců, kteří spadají pod služební zákon se změny legislativní podmínky pro odchod do SD.

Dva roky před vznikem nároku na SD v rámci předstihového řízení podle § 40 zák. 582/91 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, by měly následovat tyto kroky:

- 1) nadřízený vedoucí projedná se zaměstnancem jeho představu o setrvání v ČSSZ či ukončení pracovního poměru,
- 2) v souladu s plány kariérového postupu určí možné nástupce zaměstnance,
- 3) nastane proces předávání zkušeností a zapracování adeptů na nové místo,
- 4) formalizovaný akt odchodu do SD spojený s předáním peněžního daru z Fondu kulturních a sociálních potřeb, u zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru déle než tři roky také s předáním odměny dle nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Může nastat situace, kdy zaměstnanci budou nuceni své pracovní místo opustit. Tzv. **nucené odchody** můžeme definovat jako odchody, jež byly vyvolané změnou vnitřních technicko-organizačních podmínek. Jedná se o situaci, kdy změna pracovní technologie, případně vznik nové či zánik staré technologie, povede ke změně organizační struktury, po které bude třeba snížit počet určité skupiny zaměstnanců, případně její zánik. Lze předpokládat, že k uvedeným změnám bude v budoucnu docházet.

Vyvarovat se těmto odchodům je možné díky rekvalifikaci zaměstnanců na jinou činnost než dosud vykonávali. I přesto ale někteří z nich na novou pozici nestačí, proto jim organizace může dát výpověď dle § 52 písm. c) ZP (ovšem s odstupným a souhlasem odborové organizace) a to za následující podmínky: „*Stane-li se zaměstnanec nadbytečným vzhledem k rozhodnutí zaměstnavatele nebo příslušného orgánu o změně jeho úkolů, technického vybavení, o snížení stavu zaměstnanců za účelem zvýšení efektivnosti práce nebo o jiných organizačních změnách.*“<sup>18</sup> Pokud ale zaměstnavatel nemá možnost využít zaměstnance při výkonu jiných činností a nabídnout jim rekvalifikaci, nezbývá nic jiného, než opět výpověď podle výše zmíněného paragrafu. V tomto případě poskytnou pracovníci personálního oddělení odcházejícím zaměstnancům poradenský servis v oblasti pracovního práva, nezaměstnanosti, sociálních dávek apod.

### 3.3.7 Hodnocení zaměstnanců

Současný systém hodnocení podporuje dosahování strategických cílů a také umožňuje měřitelnost výkonu prostřednictvím hodnocení cílů. Konstrukce tohoto systému je stanovena tak, aby se na jedné straně využily moderní postupy v hodnocení zaměstnanců a na straně druhé zohlednil charakter ČSSZ jako státní instituce. Vychází se z diferencovaného přístupu hodnotitele k hodnocenému a současně dochází k možnosti aplikace do vzdělávání a odměňování zaměstnanců ČSSZ.

Hodnocení, které provádí přímý nadřízený, probíhá průběžně, nejedná se o jednorázovou akci a nejméně jednou ročně dochází k hodnotícím rozhovorům. Hodnocení probíhá jednak pro vedoucí a jednak pro řadové zaměstnance.

- a) Hodnocení pro vedoucí zaměstnance** – zahrnuje hodnocení splnění cílů, stanovení cílů pro příští období, hodnocení způsobilosti vedoucího podle hodnotících kritérií a definování rozvojových potřeb vedoucího. Cíle se přitom berou v úvahu strategické, roční a roční cíle na jednotlivých úrovních. U vedoucích se hodnotí zejména:

- organizační a řídicí schopnosti (delegování, motivování),
- přístup ke změnám a kreativita (vstřícnost, aktivní přístup k práci),
- způsob komunikace (empatie, spolupráce při řešení problémů),
- profesní úroveň (podpora rozvoje u podřízených, získávání zkušeností)

---

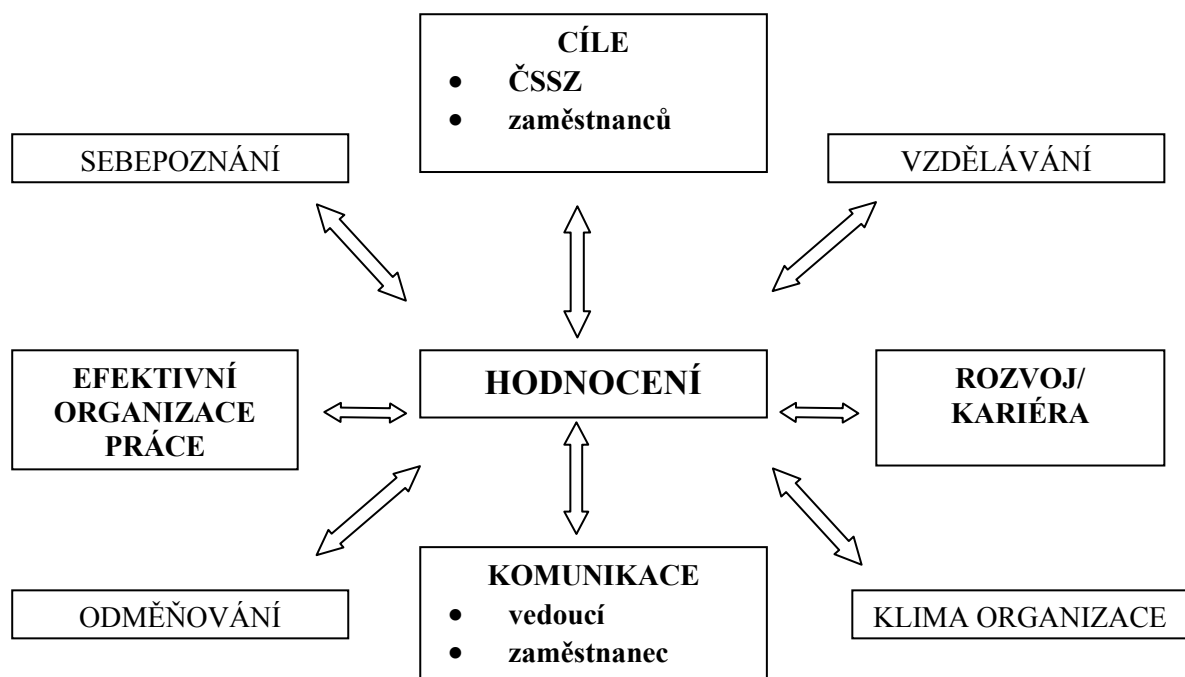
<sup>18</sup> MPSV. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce* [online]. [cit. 2008-02-22]. Dostupné z WWW: <<http://portal.gov.cz>>.

**b) Hodnocení pro řadové zaměstnance** – zahrnuje hodnocení způsobilosti zaměstnance podle hodnotících kritérií a oblast profesního rozvoje (v příloze č. 4 uvádíme formulář pro hodnocení). U řadových pracovníků se hodnotí:

- kvalita práce (samostatnost, plnění termínů),
- kvantita a efektivita práce (stabilní výkon, zvládnutí práce),
- způsob komunikace a úroveň chování (ochota sdílet informace, schopnost aktivně naslouchat, přímost v jednání),
- profesní úroveň, seberozvoj (odbornost, přehled o činnostech).

S výstupy hodnocení se pracuje neustále a účelem je především shrnout oblast profesního rozvoje za své podřízené a poskytnout je koordinátorům vzdělávání, průběžně pracovat s podřízenými na naplnění jejich rozvojových potřeb a naplnění cílů a zejména pomocí neformálních rozhovorů (1x za čtvrtletí) monitorovat posun v plnění cílů a realizaci aktivit profesního rozvoje. Celý proces hodnocení je znázorněn na obrázku č. 3.4 níže.

*Obr. č. 3.4 Návaznosti procesu hodnocení v systému personálního řízení*



*Zdroj: ČSSZ. Příručka hodnotitele (2006)  
s. 38 + vlastní úprava, 2008.*



## Závěr

Řízení lidských zdrojů se stává nezbytným prvkem v každé organizaci, ať už se jedná o soukromý podnik, či státní úřad. V každé organizační jednotce je určitá hierarchie, rozdělení pravomocí, práv a povinností a to především z toho důvodu, aby nespočívaly jen na jednom pracovníkovi. Současně tím ale dochází i k rozšiřování specializace pracovníka. Pokud by totiž všichni lidé vykonávali všechny práce, nikdy by nedosáhli takového efektu, který jim může přinést rozdělení práce.

Při řešení otázky řízení lidských zdrojů se v posledních desetiletích setkáváme s pojmem personální management, který patří pod obecnější management. Ač je tento pojem anglického původu, je velmi často používán nejen v České republice, ale i v řadě jiných států a jeho počátky sahají až ke zrodu lidské civilizace. Pokud se vrátíme k personálnímu managementu, už dle názvu můžeme poznat, že se týká personálu - tedy lidí - a obsahuje souhrn činností, které vedou k dosažení optimálního stavu počtu i kvalifikace pracovníků na pracovišti, v podnikové praxi se možná jeho chápání vymezuje jen jako administrativní činnost, jež zajišťuje personální evidenci a s ní spojenou agendu, avšak je to součást managementu, která se zabývá řízením zaměstnanců jako specifického zdroje produktivity podniku.

V práci jsme se především věnovali správnímu úřadu s celostátní působností, jehož celý název je Česká správa sociálního zabezpečení. Jako podklad nám přitom pro vypracování práce posloužil její regionální orgán, který je umístěn v Ostravě. Tato instituce spadá pod Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky. Patří tedy do veřejné správy, což je správa, která se týká veřejných záležitostí a je realizována jako projev výkonné moci ve státě.

ČSSZ vykonává svou působnost v oblasti důchodového pojištění, nemocenského pojištění, a také v případě lékařské posudkové služby. Vzhledem k těmto činnostem, které se týkají všech obyvatel, můžeme očekávat její působení na území České republiky i do dalších let, zároveň si troulíme říci, že její význam poroste. K tomu je ovšem třeba, aby měla dostatečně schopné zaměstnance, kteří ji budou řídit a zachovávat její funkce a stabilitu. Proto je důležité, aby si ČSSZ vybírala takové zaměstnance, kteří jí budou plně vyhovovat. Stejně tak je třeba, aby pracovní náplň, pracovní podmínky a další požadavky znali také noví zaměstnanci, popř. uchazeči o volná místa. Zaměstnanci jsou do ČSSZ přijímáni jednak přímo z úřadu, ze stávajících zaměstnanců a jednak pomocí externích náborů. My se navíc

domníváme, že by bylo nadmíru přínosné, aby byly zřízeny místa přímo pro studenty ve školách. Časem by totiž získali zkušenosti jaké mají i řadoví zaměstnanci a po ukončení studia by mohli do zaměstnání nastoupit rovnou, bez dalších zaučování.

Na základě skutečností zjištěných v bakalářské práci můžeme konstatovat, že Česká správa sociálního zabezpečení, jakožto státní úřad vykonává řízení lidských zdrojů svědomitě a také k tomu používá moderní metody. Při tom se drží zásady „dostat správné lidi na správné místo ve správný čas.“ Jedná se o úřad, který „obsluhuje“ velký počet zaměstnanců a největší zastoupení má především ve věkové struktuře obyvatelstva věku 60 let a výš. Proto jsou viditelné snahy o dosažení většího počtu zaměstnanců v nižším věku, přičemž preferování budou ti, kteří budou mít minimálně bakalářské vysokoškolské vzdělání. Ostatně to jim bude umožněno i při výkonu práce ve studijním programech, které jim nabídne přímo ČSSZ.

Platí, že čím více se člověk snaží, tím lepší má výsledky. S tím souvisí i vzdělávání a následně hodnocení a odměňování, což zajímá každého zaměstnance nejvíc. Při vzdělávání musí ČSSZ vycházet především z vlastních vzdělávacích programů zpracovaných na analýze potřeb a ve spolupráci s regiony i ústředím, neboť organizace vzdělávání i její nabídka se posouvá velmi pomalu. Po vstupu České republiky do Evropské unie se přihlíží zejména k otázkám jazykové gramotnosti, zahraniční spolupráci a samozřejmě také využití informačních technologií. Podobně jako i ostatní úřady a instituce České republiky i ČSSZ začala tyto technologie používat, patří k nim především moderní prvky elektronické komunikace, které ale zároveň vyžadují i větší nároky na zaměstnance.

Při odměňování, stojí proti sobě dva subjekty – organizace a zaměstnanec. Organizace si potřebuje především formovat personál tak, aby byl schopen efektivně a hospodárně realizovat dané cíle a je ochotná za to zaplatit, zaměstnanec si potřebuje být jistý, že bude schopen do budoucna uspokojit své potřeby, s čímž souvisí právě jejich výdělek. Na formu a výši odměny má vliv mnoho faktorů, např. vzdělání a kvalifikace, duševní schopnosti, komunikace, řízení či spolehlivost. Vzhledem k faktu, že zaměstnanci ČSSZ jsou zaměstnanci státní, náleží jim plat a odměna za pracovní pohotovost a jejich odměňování se neřídí jen Zákoníkem práce, ale také nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Hodnocení není pouze jednorázová akce, jak by se mohlo na první pohled zdát. Zaměstnavatelé si nepřetržitě všímají aktivit a činností, které zaměstnanci v rámci pracovního poměru vykonávají a následně o něm vypracují posudek. Je ale přitom důležité, aby i sám

zaměstnanec byl s posudkem na svou osobu seznámen a mohl se k ní vyjádřit.

Závěrem bychom chtěli dodat, že poznatky, které jsme uvedli v této bakalářské práci byly velmi významné pro bližší seznámení s Českou správou sociálního zabezpečení, získali jsme celkový nezaujatý pohled na její přístup k řízení lidských zdrojů, které snad využijeme později i v praxi.

## Seznam použité literatury

### KNIHY

- 1) BUKOVJAN, P., CHLÁDKOVÁ, A. *Personalistika*. 1. vydání Praha 3: ASPI, 2007. 368 s. ISBN 978-80-7357-238-9.
- 2) ČECHÁK, V., LACINA K. *Vývoj systémů veřejné správy*. 1. vydání Praha: Professional publishing, 2001. 115 s. ISBN 80-86419-13-4.
- 3) ČSSZ. *Katalog vzdělávacích modulů ČSSZ*.
- 4) ČSSZ. *Koncepce řízení lidských zdrojů v ČSSZ*. Praha: 2003. 23 s.
- 5) ČSSZ. *Organizační řád ČSSZ*. Praha: 2004. 175 s.
- 6) ČSSZ. *Pracovní řád ČSSZ*. Praha: 2007. 22 s.
- 7) ČSSZ. *Příručka hodnotitele*. Praha: 2006. 42 s.
- 8) DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
- 9) HALÁSKOVÁ, M. *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. 1. vydání Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2006. 176 s. ISBN 80-248-1266.
- 10) HALÁSKOVÁ, M., KOVÁŘ, J. *Veřejná ekonomika a veřejná správa*. 1. vydání Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 2005. 200 s. ISBN 80-248-0587-1.
- 11) KASPER, H., MAYRHOFER, *Personální management: řízení, organizace*. Přel. B. Cempírek a kol. 3. vydání Praha: Linde, 2005. 592 s. ISBN 80-86131-57-2.
- 12) KÁŇA, P. *Základy veřejné správy*. 2. vydání Ostrava: Montanex, 2007. 375 s. ISBN 978-80-7225-244-2.
- 13) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderního managementu*. 4. vydání Praha 3: Management Press, 2007. 399s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 14) LEDNICKÝ, V. *Stručná učebnice základů managementu*. 1. vydání Ostrava: Repronis, 2005. 60 s. ISBN 80-7329-090-1.
- 15) LEDNICKÝ, V. *Základy managementu*. 1. vydání Ostrava: Akademie Jana Ámose Komenského, 2000. 165 s. ISBN 80-7048-017-3.
- 16) MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. 1. vydání Praha: Portál, 2003. 380 s. ISBN 80-7178-548-2.
- 17) NEMEC, J., WRIGHT G. *Management veřejné správy – teorie a praxe*.

- Přel. F. Ochrana a kol. 1. vydání Praha: Ekopress, 2003. 419 s. ISBN 80-86119-70-X.
- 18) TOMEŠ, I. a kol. *Sociální správa*. 1. vydání Praha: Portál, 2002. 303 s. ISBN 80-7178-560-1.
- 19) VODÁČEK L. VODÁČKOVÁ O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vydání Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

## INTERNET

- 20) MVČR. *Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava ČR* [online]. [cit. 2007-11-17]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz>>.
- 21) *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích* [online]. [cit. 2007-11-09]. Dostupný z WWW: <<http://www.municipal.cz>>.
- 22) ČSSZ. *Profil organizace* [online]. [cit. 2007-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz/>>.
- 23) ČSSZ. *Informace* [online]. [2008-02-19] Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz>>.
- 24) ČSSZ. [online]. [cit. 2007-02-22]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz>>.
- 25) ČSSZ. [online]. [cit. 2007-12-23]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz>>.
- 26) ČSSZ. *Profil organizace* [online]. [cit. 2008-02-05]. Dostupný z WWW: <<http://www.cssz.cz/>>.
- 27) Portál veřejné správy. *Zákon č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení* [online]. [cit. 2007-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://portal.gov.cz>>.
- 28) Účetní svět (detašované pracoviště) [online]. [cit. 2007-11-30]. Dostupný z WWW: <<http://www.ucetnisvet.cz/>>.
- 29) *Zákoník práce*. [online]. [cit. 2008-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.podnikatel.cz>>.
- 30) *Zákon o státní službě zaměstnanců* [online]. [cit. 2008-01-24]. Dostupný z WWW: <<http://www.vyplata.cz>>.
- 31) MPSV. *Nářízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě* [online]. [cit. 2008-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz>>.
- 32) MVČR. *Zákon č. 218/2002 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a o odměňování těchto zaměstnanců a ostatních zaměstnanců ve*

*správních úřadech (služební zákon)* [online]. [cit. 2008-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.mvcr.cz>>.

- 33) Vláda ČR. *Usnesení vlády ČR č. 1088/2002 o Systému stanovování jazykových kvalifikačních požadavků (předpokladů) u vybraného okruhu míst ve správních úřadech a prokazování jazykové kvalifikace* [online]. [cit. 2008-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://racek.vlada.cz>>.
- 34) Vláda ČR. *Usnesení vlády ČR č. 46/2000 o k návrhu Jednotné metodiky vzdělávání pracovníků v evropských záležitostech* [online]. [cit. 2008-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://racek.vlada.cz>>.
- 35) Vláda ČR. *Usnesení vlády ČR č. 270/2002 k Rozboru činností a potřeb Institutu státní správy, včetně analýzy využití kapacity vzdělávacích zařízení jednotlivých resortů a návrh odpovídajícího řešení v oblasti personálního, finančního a materiálně technického zabezpečení činnosti Institutu státní správy* [online]. [cit. 2008-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://racek.vlada.cz>>.

## Seznam zkratk a symbolů

ČNR	Česká národní rada
ČR	Česká republika
ČSR	Česko-Slovenská republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
KSSZ	Krajská správa sociálního zabezpečení
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MSSZ	Městská správa sociálního zabezpečení
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
PSSZ	Pražská správa sociálního zabezpečení
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
Sb.	Sbírky
SD	starobní důchod
SŠ	středoškolské
UK	Univerzita Karlova
USO	úplné střední odborné
ÚZ	územní pracoviště
VŠ	vysokoškolské
ZP	Zákoník práce

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- byl(a) jsem seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové (bakalářské) práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové (bakalářské) práci, obsažené v Záznamu o závěrečné práci, umístěném v příloze mé diplomové (bakalářské) práce, budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO,
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou (bakalářskou) práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 17. dubna 2008

.....  
Jana Beskidová

Adresa trvalého pobytu studenta:

K Ostravici 354  
739 25 Sviadnov



## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Faktory, mající vliv na odměňování zaměstnanců

Příloha č. 2: Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách

Příloha č. 3: Rozhodnutí ústředního ředitele č. 4/2007 o uplatnění personálních schémat územních organizačních jednotek při zařazování zaměstnanců ČSSZ do platových tříd

Příloha č. 4: Záznam hodnocení zaměstnance

## Jednotlivé přílohy

### *Příloha č. 1 Faktory, mající vliv na odměňování zaměstnanců*

Vklad pracovníka	Charakteristiky pracovního procesu	Výstupy
Vzdělání Kvalifikace Dovednosti Zkušenosti Znalosti Kontakty Duševní schopnosti Fyzická síla/kondice	Rozhodování Řešení problémů Odpovědnosti Tvořivost Vliv na výsledky Iniciativa Plánování/organizování Řízení/kontrola Argumentování Vztahy k ostatním Komunikace Pečování Bystrost/obratnost Pracovní podmínky Používání věcí Využívání zdrojů Složitost Přesnost Spolehlivost	Zisk Výkon Produktivita Kvalita Prodej

*Zdroj: KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderního managementu ( 2007), s. 289.*

***Příloha č. 2: Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách***

<b>Platová třída</b>	<b>Kvalifikační předpoklad</b>
1. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
2. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. platová třída	střední vzdělání
4. platová třída	střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání
5. platová třída	střední vzdělání s výučním listem
6. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
8. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
12. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
14. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
15. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu
16. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

*Zdroj: MPSV. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě [online]. [cit. 2008-02-14]. Dostupný z WWW: <<http://www.mpsv.cz>>.*

***Příloha č. 3: Rozhodnutí ústředního ředitele č. 4/2007 o uplatnění personálních schémat územních organizačních jednotek při zařazování zaměstnanců ČSSZ do platových tříd***

Č.j.: 15 - 1322 - 21.12.2006/3995

V Praze dne 3.1.2007

**ROZHODNUTÍ ÚSTŘEDNÍHO ŘEDITELE č. 4/2007**

**o uplatnění personálních schémat územních organizačních jednotek při  
zařazování zaměstnanců ČSSZ do platových tříd**

Obsah:

- Čl. 1 Rozsah platnosti
- Čl. 2 Postup při zařazování zaměstnance do platové třídy dle personálního schématu
- Čl. 3 Závěrečná ustanovení

Příloha: Personální schéma KSSZ, PSSZ, MSSZ Brno a OSSZ

***Čl. 1***

***Rozsah platnosti***

Toto rozhodnutí ústředního ředitele ČSSZ upravuje jednotný postup pro zařazování zaměstnanců Krajských správ sociálního zabezpečení (dále jen „KSSZ“), Pražské správy sociálního zabezpečení (dále jen „PSSZ“), Městské správy sociálního zabezpečení Brno (dále jen „MSSZ Brno“) a okresních správ sociálního zabezpečení (dále jen „OSSZ“) do platových tříd stanovených podle závazného personálního schématu, které je přílohou tohoto rozhodnutí.

***Čl. 2***

***Postup při zařazování zaměstnance do platové třídy dle personálního schématu***

- 1) Základem personálního schématu je Organizační řád ČSSZ, který definuje závaznou organizační strukturu územních organizačních jednotek. V souladu s popsáním rozsahem činností jednotlivých odborů, oddělení či referátů jsou v rámci těchto útvarů pojmenovány názvy funkcí a k nim přiřčeny v souladu s Katalogem prací příslušné platové třídy vystihující nejnáročnější druh pracovní činnosti požadovaný pro toto zařazení. Platové třídě je přiřazeno katalogové číslo příkladu prací.

- 2) Zaměstnanci KSSZ, PSSZ, MSSZ Brno a OSSZ jsou v souladu s požadovaným druhem práce zařazováni do uvedených platových tříd, pro které plní kvalifikační předpoklady vzdělání, případně další kvalifikační požadavky. Výjimečně lze zařadit do platové třídy zaměstnance, který nesplňuje potřebné vzdělání, ve smyslu ustanovení § 3 odst. 3 a 4 Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění.
- 3) Změny platových tříd lze uplatnit do 10. dne měsíce předcházejícího měsíci účinnosti změny platové třídy předložením platového návrhu u útvaru personální správy a mezd KSSZ, PSSZ a MSSZ Brno.
- 4) Počet stanovených systemizovaných míst KSSZ, PSSZ a MSSZ Brno je závazný, počty systemizovaných míst OSSZ, územních pracovišť PSSZ a MSSZ Brno přizpůsobuje příslušný ředitel KSSZ, PSSZ a MSSZ Brno místním potřebám, avšak v rámci systemizovaných míst kraje. Počty jednotlivých platových tříd v útvarech stanovuje a upravuje ředitel KSSZ, PSSZ a MSSZ Brno úměrně náročnosti agendy a počtu zaměstnanců útvaru a stanoveného objemu mzdových prostředků.
- 5) Plánovaná platová třída uvedená v personálním schématu je závazná, tj. nelze zařadit zaměstnance jinak, než odpovídá plánované platové třídě.
- 6) Uvedenými postupy nejsou dotčeny kompetence upravené v Rozhodnutí ústředního ředitele ČSSZ č. 3/2007 O metodice odměňování zaměstnanců ČSSZ.

### *Čl. 3*

#### *Závěrečná ustanovení*

- 1) Zrušení, vznik či změna názvu útvaru územní organizační jednotky provedená Organizačním řádem ČSSZ bez vlivu na výkon činností útvaru, není důvodem změny tohoto rozhodnutí.
- 2) Toto rozhodnutí ústředního ředitele nabylo účinnosti dnem 1.1.2007.

**Mgr. Luboš Vaněk**  
náměstek ústředního ředitele ČSSZ pověřený  
zastupováním funkce ústředního ředitele ČSSZ

*Zdroj: Interní materiály ČSSZ*

**Příloha č. 4: Záznam hodnocení zaměstnance**

**ZÁZNAM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE  
ROK 2007**

Strategické cíle ČSSZ

Postupné naplňování Poslání ČSSZ

*Podstatné zdokonalení administrativy systému důchodového a nemocenského pojištění, podstatné zdokonalení vlastního systému řízení a správy ČSSZ a přebudování informačního systému (IS) v moderní, výkonný a efektivní nástroj – Program ISŘS*

Komplexní řešení bezpečnosti informací v ČSSZ dle BS ISO/IEC 17799

Zaměstnanec (hodnocený)

Jméno a příjmení:	
Pracoviště (útvár)	
Pracovní funkce	
Souhlasím s výsledky hodnocení*	Požaduji mimořádné hodnocení*
Podpis	

*\* Nehodící se škrtněte!*

Hodnotitel

Jméno a příjmení:
Podpis

Datum hodnocení:

Cíle organizační jednotky / útvaru pro rok 2007

--

--

# I. Hodnocení podle kritérií/2006

KRITERIUM	HODNOCENÍ	ZDŮVODNĚNÍ
Kvalita práce		
Kvantita práce		
Způsob komunikace a úroveň chování		
Profesní úroveň a seberozvoj		
Výsledné hodnocení		

## Komentář zaměstnance

--

## II. Oblasti profesního rozvoje

ROZVOJOVÉ POTŘEBY	AKTIVITY ZAMĚSTNANCE	AKTIVITY NA ÚROVNI ORGANIZAČNÍ JEDNOTKY / ÚTVARU

ŽÁDOST NA ÚSTŘEDÍ:

Náměty k fungování organizační jednotky / útvaru

## Kriteria

### Kvalita práce

Pracuje samostatně, postačuje mu jasné zadání a termín, jeho práce (její výsledky) snese nejpřísnější měřítko, odvádí kvalitní práci i za ztížených podmínek (změna zadání, nedostatek informací), přispívá ke zkvalitnění práce v oblasti, ve které pracuje, v případě pochybení či nedostatečné kvality dokáže nalézt, pojmenovat a odstranit příčinu.

### Kvantita a efektivita práce

Realizuje své úkoly ve stanovených termínech, zvládá obvyklé množství práce, nečiní mu problémy v případě potřeby zvládnou mimořádný úkol či práci za kolegu, hledá rezervy ve vlastní výkonnosti stejně jako ve výkonnosti útvaru, ve kterém pracuje, dokáže se přizpůsobit zvýšeným nárokům, nedopouští se opakovaně stejných chyb či omylů, podává stabilní výkon.

### Způsob komunikace a úroveň chování

V kontaktu s klientem je aktivní, je vnímavý k potřebám klientů a adekvátně na ně reaguje, spolupracuje, podílí se na řešení problémů, při řešení problémů vychází z pohledů klientů (externích i interních klientů), dokáže se do nich vcítit, sladuje předpisy se zájmy klientů, při spolupráci je vstřícný, zaměřuje se na výsledek, komunikuje jasně, zřetelně a výstižně, jde po podstatě věci, dokáže strukturovat, aktivně naslouchá, jasně vyjadřuje své stanovisko, dokáže být přesvědčivý, informace sdílí, poskytuje zpětnou vazbu, je přímý.

### Profesní úroveň, seberozvoj

Má přehled o všech podstatných činnostech organizace a vnímá vnitřní vazby, jeho přehled a pozornost se neomezuje pouze samotnou organizací, ale orientuje se i v souvisejících oblastech (státní politika, činnost dalších orgánů státní správy, organizací, včetně znalosti situace v regionu, kde působí), v oblasti, kterou přímo řídí je na vysoké odborné úrovni, je schopen přijímat nové znalosti a dovednosti, sám aktivně vyhledává příležitosti pro osobní rozvoj, napomáhá v osobním rozvoji i svým podřízeným, jde jim v této oblasti příkladem, aktivně spolupracuje s odbornými útvary v ústředí ČSSZ.

Hodnotící škály

Pro hodnocení podle kritérií



Popisy u jednotlivých škál se vztahují vždy k jednotlivému kritériu.

#### Hodnocení A

Zaměstnanec v daném kritériu u většiny aspektů převyšuje nároky na něj kladené.

#### Hodnocení B

Zaměstnanec v daném kritériu u většiny aspektů splňuje nároky na něj kladené.

#### Hodnocení C

Zaměstnanec v některých aspektech nedosahuje požadované úrovně a má zde prostor k rozvoji, ve zbývajících aspektech zhruba splňuje nároky na něj kladené.

#### Hodnocení D

Zaměstnanec se v daném kritériu ve většině aspektů nepřibližuje k požadované úrovni.

*Zdroj: Interní materiály ČSSZ*

## Resumé

<b>VŠB – Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, Katedra veřejné ekonomiky</b>
Jméno a příjmení autora: Jana Beskidová
Název bakalářské práce: Charakteristika koncepce řízení lidských zdrojů v České správě sociálního zabezpečení

Bakalářská práce pojednává o personálním managementu, tedy přesněji o řízení lidských zdrojů ve státní instituci, jejíž celý název je Česká správa sociálního zabezpečení, která je zároveň i organizační složkou státu. Práce vymezuje charakteristiku jednotlivých činností v rámci tohoto managementu a to jednak obecně a jednak přímo v této instituci. Jsou zde vysvětleny i základní pojmy a prvky problematiky managementu, jakož i stručné vymezení pojmu veřejná správa. V souvislosti s činností tohoto úřadu, který se zabývá sociální správou, je nezbytné i vysvětlení právě pojmu sociální správa.

<b>VSB – Technical University of Ostrava, Faculty of Economics, Department of Public Economics</b>
Name: Jana Beskidová
Title: Characteristic of the Conception of Human Resources Management in Czech Social Security Administration

The Bachelor work treats of the personal management, more precisely human resources management in a state institution, whose full title is Czech Social Security Administration, which is at the same time an organizational constituent of the state. The work delimitates the characteristics of separate activities involved in this management in general and specifically in the institution. Basic concepts and elements are explained as well as a short determination of the concept of the public service. In the connection with activity of this office which is engaged in social mending an explanation of the idea of the social mending is necessary.